

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Vilius Perkauskas

KOUČINGAS MAŽOSE ĮMONĖSE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, prof. V. Šilingienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

KOUČINGAS MAŽOSE ĮMONĖSE

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentas,

Vilius Perkauskas

2016 m.

Vadovė,

Prof. Violeta Šilingienė

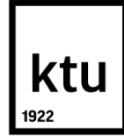
2016 m.

Recenzentė,

Prof. Vilmantė Kumpikaitė - Valiūnienė

2016 m.

KAUNAS 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vilius Perkauskas

Įmonių valdymas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Koučingas mažose įmonėse“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. sausio 4 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Viliaus Perkausko** baigiamasis magistro darbas tema „Koučingas mažose įmonėse“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Perkauskas V. (2015). Coaching in Small Companies. Master's Final Thesis in management of enterprises. Study Programme 621N22001. Supervisor prof. V. Šilingienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Small businesses all over the world often are the mainstay of the economy. Rapid changes nowadays in business environment requires more flexibility from companies to cope with constant changes of customer demands, solving problems about motivating employees and meeting ferocious competition in the market. Unlike a big companies small businesses doesn't have large number of professional staff and significant budget for business consultants assistance to remedy acute problems. In order to be able to cope with these situations more and more small companies are using coaching as tool to accelerate the development of organization.

The object of this final thesis is coaching as the tool of the development in small companies.

The purpose of this final master thesis is to create small firms staff development model based on coaching.

The main tasks is to justify coaching problems, determine the impact of coaching, summarize the concept of coaching, carry out a scientific analysis of coaching application in organizations, research coaching application possibilities in small companies, create staff development model based on coaching

The results of this final master thesis illustrates that coaching is sufficiently used as managing method in small companies, but nevertheless the use of coaching lacks continuity and systematic adoption in staff development. Following the main purpose of this master thesis was established staff development model based on coaching. Model was created through analysis of scientific literature and results of coach survey.

Paper consists of 63 pages, 9 data tables and 27 graphic images.

Keywords: coaching, small companies, staff development.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. KOUČINGO TAIKYMO MAŽOSE ĮMONĖSE PROBLEMATIKA.....	7
1.1. Koučingo fenomeno analizė.....	7
1.2. Koučingo taikymo galimybių mažose įmonėse svarba ir tyrimų problematika.....	8
2. KOUČINGO PROBLEMOS TEORINIAI SPRENDIMAI.....	11
2.1. Koučingo teorinės dimensijos.....	11
2.1.1. Koučingo sampratos ir proceso analizė.....	11
2.1.2. Koučingo metodai ir veikimo principai.....	16
2.1.3. Koučingo taikymas vadovavime.....	19
2.1.4. Koučingo taikymo rezultatyvumas organizacijai.....	25
2.1.5. Koučingo taikymo mažose įmonėse ypatumai.....	27
2.2. Koučingo integravimas į darbuotojų ugdymo sistemą.....	29
2.2.1. Besimokanti organizacija.....	29
2.2.2. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.....	31
2.2.3. Personalo ugdymas.....	33
2.2.4. Teorinis koučingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis.....	35
3. KOUČINGO TAIKYMO MAŽOSE ĮMONĖSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	37
4. KOUČINGO TAIKYMO MAŽOSE ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	40
4.1. Vadovų požiūrio į koučingo taikymą tyrimo rezultatai.....	40
4.2. Verslo konsultantų požiūrio į koučingo taikymą tyrimo rezultatai.....	49
4.3. Vadovų ir konsultantų koučingo vertinimų palyginamoji analizė.....	53
4.4. Interviu su koučingo specialistais.....	54
4.5. Tyrimo rezultatai ir diskusija.....	58
IŠVADOS.....	59
LITERATŪRA.....	61
PRIEDAI.....	64

IVADAS

Temos aktualumas. Sparčiai besikeičiančiame pasaulyje nuolatiniai pokyčiai versle tampa kasdienybe ir galima teigti būtinybe, norint išlikti lyderio pozicijose. Siekiant prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ieškoma rezultatyviausių priemonių: įmonės samdo verslo konsultantus, kurie įdiegia įvairiausias procesų tobulinimo sistemas, padedančias optimizuoti kaštus ar sutaupyti laiko esamiems procesams organizacijoje, investuoja į ekspansyvią marketingo strategiją į reklamos kampanijas bei į žmogiškųjų išteklių ugdymą. Į žmogiškųjų išteklių ugdymą įeina: individualus mokymas, komandų ugdymas, organizacijos ugdymas. Žmogiškųjų išteklių ugdymas organizuojamas siekiant gerinti organizacijos veiklą bei jos rezultatus. Tuo tarpu, kaip teigia R. Rudžinskienė (2013) šiuolaikinio ugdymo kokybė priklauso nuo inovacinių procesų ir jų taikymo galimybių. Reikalingi modernūs, novatoriški metodai, leidžiantys ugdyti asmens vidinį potencialą. Vienas iš tokių metodų - koučingas (*angl. coaching*) sudaro sąlygas žmogui realizuoti savo potencialą ir tuo pačiu savarankiškai, atsakingai priimti sprendimus įvairiomis gyvenimo situacijomis, prognozuoti jų padarinius, reflektuoti.

Koučingo terminas šiuo metu yra itin populiarus, o seminarai koučingo tema yra vieni paklausiausių. Kvalifikacijos kėlimo centrai, verslo konsultavimo kompanijos stengiasi pasiūlyti potencialiems klientams vis daugiau įvairių seminarų ir mokymų. Vien tik mokymų vadovavimo tema galima rasti dažniausiai pasikartojančius tokius pavadinimus kaip: "Autentiška lyderystė", "Ugdantysis vadovavimas", "Lyderystės akademija", "Emocinė kompetencija", "Mentorystės sistema", "Koučingo sistema". Apie koučingą rašo populiarūs ir specializuota spauda, bet pati koučingo sąvoka neretai yra neteisingai suvokiama ir interpretuojama. Nors daugelyje verslo vadybos terminų žodynų ši koučingo sąvoka yra įtraukta ir yra paaiškinta, jo samprata ir taikomi metodai mažai ištirti mokslinėje literatūroje.

Kaip teigia vienas žymiausių koučingo specialistų J. Whitmor'as: "per daug šiuolaikinių vadovų gyvena tam, kad dirbtų. Vietoj to, kad dirbtų vardan savo gero gyvenimo." Šiais žodžiais koučingo pradininku laikomas J. Whitmor'as stengiasi pabrėžti, kad žmogus turi galimybę vystyti savo potencialą ir ugdyti asmenybę ne tik savo profesinėje veikloje, tačiau ir asmeniniame gyvenime. Vystymasis yra procesas apimantis savęs suvokimą ir savistabą, sugebėjimų ir trūkumų supratimą, paties inicijuotą norą keistis ir ilgalaikį pokyčių įsipareigojimą, pokyčių proceso pradėjimą ir galimos nesėkmės pripažinimą. Būtent koučingo metodai, galėtų padėti asmenims vystytis ir suvokti darbinio gyvenimo tikslą.

Tyrimo problematika: analizuojant mokslininkų tiriančių koučingą C. O. Longnecker (2010), N. Birdthistle (2006) literatūrą darytina prielaida, kad daugiau koučingo taikymo galimybių turi vadovai dirbantys didelėse įmonėse su solidžiu personalo ugdymui skirtu biudžetu. Mažų

įmonių vadovų koučingo taikymo problematika mokslinėje literatūroje yra nagrinėjama nepakankamai. Darbo autoriui nepavyko rasti ir su koučingu naudojimu mažose įmonėse susijusių tyrimų. Koučingu grįstas darbuotojų ugdymo mažose įmonėse modelis nėra aiškiai apibrėžtas, trūksta tokio modelio kūrimo kriterijų bei proceso eigos. **Darbo mokslinė problema** – kokiais kriterijais remiantis ir kokiais sisteminiais etapais turėtų būti sudarytas koučingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis mažose įmonėse.

Darbo objektas: Koučingas mažose įmonėse.

Darbo tikslas: Parengti mažos įmonės koučingu grįstą darbuotojų ugdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Pagrįsti koučingo taikymo problematiką.
2. Apibendrinti koučingo sampratą ir atlikti mokslinę koučingo taikymo organizacijoje analizę.
3. Atlikti darbuotojų ugdymo sistemų analizę, pritaikant jų formavimo principus koučingu grįstam darbuotojų ugdymui.
4. Ištirti koučingo taikymo galimybes darbuotojų ugdymui mažose įmonėse.
5. Pateikti koučingu grįstos ugdymo sistemos modelį.

1. KOUČINGO TAIKYMO MAŽOSE ĮMONĖSE PROBLEMATIKA

1.1. Koučingo fenomeno analizė

Spartėjant pokyčiams šiuolaikiniame verslo pasaulyje proporcingai populiarėja ir vadybiniai instrumentai suteikiantys galimybę organizacijoms tapti labiau lanksčioms ir konkurencingoms. Vienas iš tokių instrumentų gali būti koučingas.

Koučingas - tai metodas padedantis žmonėms ugdyti save. Vakarų pasaulyje Koučingo praktika - „*coaching*“ - plinta neįtikėtinu greičiu. Didžioji dalis verslo visuomenės, politikų ir kitų profesijų atstovų didžiuojasi turėdami savo asmeninį koučingo konsultantą, dar dažnai vadinamą asmenybės ugdymo treneriu. Tai žmogus, galintis ir mokantis padėti kitam žmogui realizuoti savo vidinį potencialą, surasti ir realizuoti paslėptus norus bei troškimus, formuluoti ir pasiekti asmeninius bei profesinius tikslus. Koučingas - padeda žmonėms susisteminti savo mintis siekiant konkretaus rezultato bei padedantis suprasti nesąmoningus trikdžius, kurie galbūt trukdo pasiekti jiems sėkmę. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, kad mokslininkai skirtingai traktuoja koučingo sąvoką, vieningo koučingo apibrėžimo nėra, o visuomenėje koučingo sąvoka tapatinama su mokymosi ar tam tikru treniravimosi būdu. Ž. Malinauskas (2009) teigia, kad koučingas tai nevienalytis reiškinys, o sujungtas ir fragmentiškas, todėl mokslinio pažinimo procesas yra problematiškas. Koučingo apraiška mokslininkų ir verslininkų yra vertinama ganėtinai dviprasmiškai, todėl šiame darbe bus siekiama atskleisti esminę koučingo sąvokos reikšmę.

Koučingas yra sukurtas trijų atskirų socialinių mokslų sandūroje, tai: psichoterapija, treniravimas bei vadyba. Svarbu pastebėti, kad šie mokslai siekia gana skirtingų tikslų, tačiau jų sintezėje ir buvo sukurtas koučingo metodas (Ž. Malinauskas, 2009):

- psichoterapijos - pašalinti kliento diskomfortą;
- treniravimo - besitreniruojančiam sportininkui padėti realizuoti maksimalias galimybes;
- vadybos - savininkai/vadovai kuria organizacijos tikslus bei priemones tikslams pasiekti. Tuo tarpu koučingo tikslai yra tokie:
- padėti klientui mobilizuoti vidinius resursus išsikelti tikslo pasiekimui, sukeliant lengvo diskomforto būseną, maksimalioms galimybėms realizuoti.
- Individo/grupės veiklos efektyvumo didinimas, vystymosi sąlygų ir stimulų sukūrimas – padedant klientui įgyvendinti išsikeltus tikslus.

R. Rudžinskienės (2013) teigimu, pastaruoju metu daug diskutuojama apie koučingą kaip apie instrumentą verslo srityje. Koučingą ir su juo susijusius procesus tyrė užsienio mokslininkai: J. Whitmore (2008), J. Starr (2009), D. Peel (2008), C. O. Longnecker (2010), A. Coetzer, J. Redmond, J. Bastian, (2014), M. Downey M. (2008). Nors koučingas Lietuvoje yra jau gana

žinomas ir koučingo sąvoka plačiai naudojama, tačiau koučingo fenomenas menkai atskleistas, nagrinėjant mokslinę literatūrą buvo pastebėtas informacijos trūkumas lietuvių kalba. Tik nedaugelis Lietuvos akademinio pasaulio atstovų plačiau nagrinėja šią temą.

Vieni iš jų G. Kliukevičiūtė, Ž. Malinauskas (2012) teigia, kad koučingo ir mentoringo sampratų sąsajų atskleidimas ženkliai supaprastintų koučingo metodo sampratą Lietuvos organizacijose. Galimas tolesnis darbo plėtojimas pasižymėtų kiekybinio tyrimo analizėmis bei Lietuvoje veikiančioms įmonėms pateikiant skirtingus klausimynus - toms, kurios taiko koučingo praktiką, ir toms, kurios netaiko. Tokiu būdu būtų galima įvertinti koučingo daromą įtaką bei palyginti teikiamas naudas su koučingo netaikančiųjų organizacijų lūkesčiais bei įvertinti realią koučingo taikymo galimybių situaciją Lietuvoje ir vadovų požiūrį apie koučingo praktikos efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad pastaruoju metu aktyviai diskutuojama apie koučingą kaip apie metodinį instrumentą verslo srityje. Tačiau pati koučingo sąvoka skirtingų profesijų specialistų yra traktuojama daugiaprasmiškai dėl skirtingų koučingo kilmės šaltinių.

1.2. Koučingo taikymo galimybių mažose įmonėse svarba ir tyrimų problematika

Koučingo specialistas D. Baltrušaitis (2009) teigia, kad koučingas tai būdas padėti darbuotojams atrasti naujas erdves, planuoti sėkmę, būti produktyviems ir pasitenkinusiems savo darbu ir organizacija.

Koučingo metodo taikymo tyrimai koncentruojasi į didelių organizacijų veiklos efektyvumą. Analizuojant mokslinę ir specializuotą verslo literatūrą, tyrimų susijusių su koučingo taikymu mažose įmonėse neaptikta. Tačiau, tyrimais nustatyta, kad vadovai naudojantys koučingą savo darbinėje veikloje gali pasiekti teigiamų rezultatų tokiose srityse kaip veiklos efektyvumas, vadovavimas, darbuotojų sąmoningumo bei motyvacijos didinimas.

Galima teigti, kad esminė koučingo misija yra skatinti individo vystymąsi, savarankišką tobulėjimą ir nuolatinį mokymąsi. Koučingo konsultantas nepataria, jis tik klausinėdamas suteikia pagalbą, kaip atrasti savyje tikslus, būdus tiems tikslams pasiekti, skatindamas nepaisyti svetimų taisyklių rėmų ir prisiimti atsakomybę už savo gyvenimo kelią, kuris yra unikalus ir vienintelis kiekvienam žmogui (Kliukevičiūtė, Malinauskas, 2012).

Skirtingai nuo kitų metodų, koučingo tikslas - padėti ugdomajam surasti sprendimą savyje. Tokiu būdu ugdomasis radęs sprendimą, įgauna vidinės motyvacijos ir atsakomybės realizuoti sprendimą. Tai ugdomajam suteikia papildomos varomosios jėgos, nes pasirinktas kelias yra jo pačio unikalus sprendimas, jam tai nebuvo rekomenduota ar kitais būdais komunikuota iš išorės.

Koučingas organizacijose dažnai taip pat reiškia padėti žmonėms įveikti sunkumus, lengviau adaptuotis naujoje komandoje ar pasiekti projekto ar užduoties keliamus tikslus (D. Baltrušaitis, 2009). Šioje vietoje derėtų tiksliau apibrėžti organizacijos sąvoką, bei jos tikrąjį santykį su koučingu.

Tarptautinių žodžių žodynas apibrėžia organizaciją kaip struktūrą, sutvarkymą, sujungimą į vieną visumą, sutvarkymas į griežtą sistemą, susivienijimą.

Pagal dirbančių žmonių skaičių organizacijos skirstomas į mažas, vidutines ir dideles. D. Peelas (2008) teigia, kad pagal Europos Komisijos klasifikavimą maža organizacija tai organizacija kurioje dirba iki 50 žmonių. Remiantis Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymu, maža įmonė tai įmonė kurioje dirba iki 50 darbuotojų.

Išnagrinėjus mokslininkų R. Ginevičiaus, V. Sūdžiaus (2005), mokslinius darbus organizacijos tematika buvo pastebėta, kad autoriai organizacijos sampratą sieja su tikslais, uždaviniais, veiksniais, pareigomis ir pačiais žmonėmis, be kurių negalėtų egzistuoti pati organizacija, tačiau žmogus iš esmės yra svarbiausias organizacijos veiklą ir jos efektyvumą lemiantis veiksnys.

Sparčiai plėtojantis žinių ekonomikai, formuojasi nauji žmonių gyvenimo dėsningumai. Siekiant prisitaikyti ir tinkamai reaguoti, būtina keistis pačioms organizacijoms ir kiekvienam organizacijos nariui. Nagrinėjant koučingo taikymo galimybes mažose įmonėse, derėtų akcentuoti mažų įmonių privalumus. O. Hargisas, T. Dennisas, W. Noelas, (2002) teigia, kad mažos organizacijos gali operatyviau reaguoti į išskylančias problemas. Mažose organizacijose vidiniai procesai vyksta greičiau, tuo tarpu, didžiosiose organizacijose padalinių gausa gali stabdyti vykstančius procesus. Todėl galima daryti prielaidą, kad mažose organizacijose taikomo koučingo efektyvumas bus didesnis bei planuojami pokyčiai vyks sparčiau negu didelėse įmonėse.

Tačiau D. Peelas (2008) nagrinėdamas veiksnius kurie įtakoja koučingą ir mentorystę mažose ir vidutinėse organizacijose, pastebėjo kad mažos organizacijos vengia taikyti koučingą savo įmonėse. Mokslininkas išskiria dvi pagrindinės koučingo vengimo priežastis:

- finansinio aprūpinimo stokojimas, nepajėgumas investuoti į žmogiškuosius išteklius;
- metodologinių tyrimų trūkumas, įrodančių sąryšį tarp koučingo taikymo bei mažų įmonių pelningumo didinimo.

Tarptautinės koučingo federacijos (*ICF International Coaching Federation*) atliktu tyrimu pastebėta, kad mažos įmonės gerokai atsilieka nuo mokymo metodų ir koučingo naudojimo. Gauti rezultatai fiksavo, kad daugiausiai koučingo metodą adaptuoja bendrovės kurių darbuotojų skaičius viršija 1000. Taip pat didesnėse organizacijose vidurinės grandies vadovai ir vadybininkai turi daugiau galimybių koučingo įgūdžiams gauti, nei vadovai mažose įmonėse. Mažų įmonių atveju finansinės galimybės investuoti į koučingo specialistus yra gerokai mažesnės.

Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą buvo prieita išvados, kad Lietuvos ir užsienio literatūroje koučingo taikymo galimybės mažose įmonėse yra labai mažai nagrinėtos. Taip pat pasigendama mokslinių tyrimų su įrodymais kaip koučingas gali teigiamai įtakoti mažos įmonės veiklos efektyvumą.

2. KOUČINGO PROBLEMOS TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Koučingo teorinės dimensijos

2.1.1. Koučingo sampratos ir proceso analizė

Koučingo terminas dabartiniame pasaulyje yra labai populiarus. Žmonės sąvoką koučingas tapatina su mokymosi ar tam tikru treniravimosi būdu. Žodžio "*coaching*" senoji reikšmė anglų kalboje reiškia - perkėlimas iš vienos vietos į kitą. Iš šio žodžio yra kilę dariniai rail coach - tai keleivinio traukinio vagonas. Taigi iš esmės istorinis šio žodžio kildinimas yra labai arti dabartinės koučingo sąvokos reikšmės t.y. būdas ar priemonė norint judėti į priekį. Dabartinis anglų kalbos žodynas pateikia tokią žodžio "*coaching*" reikšmę - treniravimas, instruktavimas, mokymas. Kurios pagrindų koučingas pradėtas naudoti ugdymui, saviugdai, trenerystei. Vienas populiariausių koučingo apibrėžimų teigia, kad koučingas - tai procesas, kurio metu atskleidžiamas (išlaisvinamas) asmens potencialas.

M. Klarinas (2014) teigia, kad koučingo ištakos slypi profesionalaus sporto pasaulyje. Tradiciškai yra laikoma, kad koučingo teorija prasidėjo 1974 metais kartu su T.Galleway`aus išleista knyga „The inner game of tennis“. Šios koučingo kilmės versija tokia, kad treneris perduodamas savo patirtį, kaip reikia žaisti tenisą, galiausiai nustoja mokinti geriausių šio sporto subtilybių ir leidžia jaunam ir ambicingam pradedančiajam pasirinkti koks treniravimosi būdas jam priimtinausias. Naujoko pasirinktas mokymasis pasirodė efektyvesnis nei mokymas. Tada buvo pradėta svarstyti, kad galbūt ne tik sporto, bet ir kitose gyvenimo srityse žmogus gali pasiekti geresnių rezultatų būdamas savimi, atsipalaidavęs, nesilaikydamas priimtų taisyklių ar normų. Minėti ugdymo principai iš sporto buvo perkelti į kitas gyvenimo sritis.

Koučingo samprata tokia kokią mes žinome šiandien atsirado apie 1990 metus, būtent tada knygoje "Coaching for Performance" (J. Whitmore, 2003.) autorius išsamiai aprašė kaip vadovai turėtų vadovauti savo pavaldiniams ir tuo pačiu juos ugdyti. Knygos autorius tarp koučingo profesionalų yra laikomas koučingo pradininku. Iki šių dienų jau išleistos kelios šios knygos su papildymais. Paskutinis šios knygos leidimas 2009 metais išleistas net 22 kalbomis.

Būtent šiuo laikotarpiu sąvoka - "*coaching*" - buvo oficialiai pripažinta ir sėkminga pradėta plėtoti organizacijose. Pasak profesoriaus, lyderystės specialisto D. Clutterbuck`o koučingas atsirado apie 1980-1990 metus kartu su tuo metu populiarėjusiu žmogiškųjų išteklių valdymu ir išaugusia vadybos svarba organizacijoms.

Socialinių mokslų daktarė A. Dromantaitė straipsnyje "Koučingo nauda organizacijoms" (2015) teigia, kad koučingo ištakos gali būti fiksuojamos netgi nuo antikinės kultūros laikų. Tuo

metu manoma, kad Sokratas buvo pirmasis koučingo specialistas, kadangi jo diskusijų metodas - "majeutika" - rėmėsi ne ginču, o klausimais siekiant pakeisi pašnekovo mąstyseną. Mokslininkei pritaria ir Lietuvos koučingo specialistas Tomas Misiukonis, teigdamas kad koučingo užuomazgos jau buvo V a. prieš mūsų erą, kai vyravęs sofistų filosofinis judėjimas skatino žmones diskutuoti ir dialoge rasti problemos sprendimą, tai yra labai artima šiuolaikiniam koučingui. T. Misiukonis derėtų pažymėti yra vienintelis Lietuvoje autorius parašęs 2 knygas apie koučingą: "Koučingo praktika vadovams" (2012) ir "Koučingo technikos" (2013).

Panašios nuomonės laikosi ir S. Stout`as (2014), teigdamas, kad Sokratas buvo pirmasis koučingo specialistas, kuris savo bendraminčius skatino mąstyti užduodant klausimus ir taip ieškant atsakymo į juos. Tuo pačiu paneigiant visas nusistovėjusias visuomenės "tiesas". Šiuolaikinis koučingo metodas remiasi tuo pačiu principu: padėti žmogui mąstyti ir didinti sąmoningumo lygį.

Nagrinėjant su koučingu susijusius šaltinius lietuvių kalba, aptinkama sąvoką "ugdomas vadovavimas", tačiau koučingo profesionalų vertinimu, toks vertimas nėra tiksliai apibrėžiantis koučingo esmę. Kadangi koučingas yra labiau ugdymo procesas ir vienas efektyviausių bendravimo būdų, suteikiančių supratimą, jei bus naudingai ir tinkamai taikomas. Jis skatina individualiam asmeniui reikalingus teigiamus pokyčius - tokius, kurie jam padėtų tapti geresniu, negu jis kada nors gyvenime buvo (Neal, Spencer, Wilson, 2010). Taigi vartoti žodį *vadovavimas* ar konsultavimas, mano nuomone, nėra tinkamiausias pasirinkimas, kadangi kaip žinome iš vadybos teorijos pagrindų, vadovavimas apima daug platesnes veiklas pvz.: planavimas, darbų paskirstymas, delegavimas, motyvavimas ir kontrolė.

M. Klarinas (2014) teigia, kad koučingo praktikoje yra išskiriamos dvi pagrindinės sritys: asmeninio gyvenimo koučingas ir koučingas verslo. Tačiau T. Misiukonis (2013) šį skyrimą yra linkęs laikyti sąlyginiu, nes šios sritys dažnai susikerta. Kad ir koks ugdomojo klausimas ar problema būtų sprendžiamas koučingo sesijos metu, individas negali atsiriboti nuo savo asmeninio gyvenimo ir asmenybės.

Nemažai koučingo tema rašanti sertifikuota koučingo specialistė, socialinių mokslų daktarė A. Dromantaitė (2015) teigia, kad koučingas skirtas padėti kitam tobulėti ir spręsti rūpimus klausimus. Kalbant apie koučingą organizacijose jis skirtas padėti spręsti vadovų ir darbuotojų klausimus siekiant didžiausio jų darbo efektyvumo ir potencialo atskleidimo (Dromantaitė, 2015) Šiuolaikinio koučingo pradininku laikomas Johnas Whitmore`as, koučingą apibrėžia kaip bendravimo ir vadovavimo būdą, dažnai suteikiantį žmonėms galimybę pasiekti išskirtinai gerų rezultatų versle. J. Whitmore`as (2003) išsamiai nagrinėja sinergiją tarp gero mikroklimate organizacijoje, kurioje yra eliminuojamos bendravimo problemos ir komunikacijos trikdžiai, ir komandos atsidavimo siekiant bendro tikslo. Koučingas autoriaus nuomone yra tinkama priemonė tokiai sinergijai pasiekti.

G. Kliukevičiūtė, Ž. Malinauskas (2012) teigia, kad koučingo užduotis yra skatinti žmogaus vystymąsi, tobulėjimą, mokymąsi. Koučingo konsultantas nepataria, jis tik klausinėdamas suteikia pagalbą, kaip atrasti savyje tikslus, būdus tiems tikslams pasiekti, skatindamas nepaisyti svetimų taisyklių rėmų ir prisiimti atsakomybę už savo gyvenimo kelią, kuris yra unikalus ir vienintelis kiekvienam žmogui.

S. Moliušytės, J. Kvedaravičiaus (2013) teigimu koučingas - tai šiuolaikinė efektyvi sistema, skirta žmogaus sąmoningumui ugdyti ir vidinio individo ar organizacijos potencialui atskleisti ir didinti.

Pasaulyje žinomas lyderystės vystymo profesorius ir tarptautinės lyderystės centro direktorius Manfred F.R. Kets de Vries`as (2012) koučingą apibrėžia kaip vadovavimo būdą arba intervenciją, kuri suteikia vadovui galimybę pasiekti išskirtinių rezultatų, kai reikia išmokti deleguoti atsakomybę, kurti naujus produktus ir paslaugas, sutelkti komandą bendram tikslui, įgyvendinti strateginius pokyčius, kelti darbuotojų bei įmonės našumą. Panašiai vadovavimo procesą apibūdina ir R. Mečkauskienė (2007) – tai procesas, kurio metu darbuotojai patiki vadovo kompetencija, jo galia ir nuoširdžiai dirba, atlikdami neeilines užduotis, gebėdami idėją paversti realybe. Pastarasis proceso aprašymas gana glaudžiai siejasi su pagrindinėmis koučingo sąvokos apibrėžtimis. Skirtingi koučingo sąvokos apibrėžtys pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė Koučingo apibrėžtys (šaltinis: sudaryta autoriaus pagal nurodytą literatūrą)

Autorius	Apibrėžimas
S. Sout-Rostron (2014, p 1)	Koučingas - tai unikalus procesas kuris, padeda žmonėms susisteminti savo mintis siekiant konkretaus rezultato bei padedantis suprasti nesąmoningus trikdžius, kurie galbūt trukdo pasiekti jiems sėkmę.
J. Whitmore (2009, p. 19)	Koučingas - tai vadovavimo būdas, tai bendravimo būdas, tai mąstymo būdas ir netgi gyvenimo būdas. Savo specifine bendravimo forma padedantis pasiekti puikių rezultatų asmens gyvenime.
T. Gallwey (2001, p. 10)	Koučingas - atskleidžia žmonių potencialą ir taip padidina jų veiklos efektyvumą.
J. Starr (2009, p. 4)	Koučingas - yra pokalbis tarp dviejų žmonių, kuriame vienas siekia sukurti tokį pokalbį, kuris būtų naudingas kitam ir padėtų pastarajam mokytis bei tobulėti.
E. Parsloe (1999, p.9)	Koučingas - tai procesas, kuris skatina mokymąsi ir asmenybės vystymąsi taip padidindamas darbo produktyvumą. Tačiau tam reikia labai daug specifinių žinių ir gebėjimų, kad tam tikroje situacijoje būtų galima iš koučingo gauti rezultata.

Apibendrinant visas aprašytas apibrėžtis kas yra koučingas, galima išskirti keturis esminius bruožus:

Koučingas - tai konstruktyvus dialogas padedantis pašnekovui mąstyti;

Koučingas - tai metodas padedantis pašnekovui išsigryninti tikslus ir sudaryti aiškų planą kaip jo siekti;

Koučingas - tai metodas padedantis didinti pašnekovo sąmoningumą ir atsakomybę;

Koučingas - tai mokėjimas klausytis ir gebėjimas užduoti teisingus klausimus.

Neretai koučingas yra dažnai tapatinamas su kitokiomis ugdymo formomis, todėl tikslinga išnagrinėti kitas ugdymo bei darbuotojų mokymo formas egzistuojančias šiuolaikiniame verslo pasaulyje.

Koučingas turi keletą panašumų su mentorystė, psichologo seansu ir verslo konsultacija. Tačiau daugelis koučingo specialistų ragina šiuos dalykus gebėti atskirti, nes pasak koučingo specialisto O. Kovrikovo neretai nepatyrę koučingo specialistai gali daugiau psichologiškai sužaloti pašnekovą, nei duoti naudos. Dėl šios priežasties prieš sertifikuojant koučingo specialistus yra vykdoma koučingo specialistų patikra, kitaip dar vadinama supervizija, kurios metu stebima kokias koučingo technikas vartoja koučingo specialistas, yra stebimas pašnekovas, jo reakcija ir kūno kalba. Yra kontroliuojama, kad koučingo specialistas neįsiliėtų į psichoterapijos ar psichologijos seansą, nes tai nėra koučingo tikslas ir kompetencija (Kovrikov, 2012).

Pagal G. Kliukevičiūtę, Ž. Malinauską (2012), koučingas yra orientuotas į trumpo laikotarpio, o mentorystė - į ilgo laikotarpio santykių su klientu kūrimą. Tai yra vienas iš pagrindinių skirtumų, nors jų esą kur kas daugiau.

J. Whitmor`as (2002) teigia, kad koučingas veda žmones pirmyn, o tai daryti juos skatina atsakomybė. Pašnekovas gali gauti daug informacijos ir nepasikeisti, bet kai prisiima atsakomybę už įgytą supratimą, tai skatina pokytį. Vertėtų pabrėžti, jog gauta informacija pati savaime neduoda jokių pokyčių, ko ir vengia koučingas, o atsakomybės ir sąmoningumo ugdymas koučingo metodu gali vesti į esminius teigiamus pokyčius tiek asmenybės gyvenime tiek organizacijos raidoje.

Analizuojant mokslinę ir specialią verslo literatūrą, galima daryti prielaidą, kad koučingo specialistai turintys ir akademinį psichologo ar psichiatro išsilavinimą suvokia nemažai koučingo sąlyčio taškų su psichoterapija. Kiekvienam profesionaliam koučingo pokalbiui yra būtinas tam tikras, bent jau bazinės, psichologijos išmanymas. Kaip teigia T. Misiūkonis (2013) straipsnyje „Koučingas ir psichoterapija: draugiški kaimynai ar priešiškos valstybės?“ jog visada patys to nežinodami ar žinodami, jei reikiamą išsilavinimą turi, koučingo specialistas palies žmogaus psichologinius procesus. Todėl visada tame bus dalelė psichoterapijos, konsultavimo ar fasilitavimo, nes pastaruoju atveju koučingas turi ir edukologinių tikslų.

Panašios nuomonės laikosi ir Ž. Malinauskas (2009) teigdamas, kad koučingas yra sukurtas trijų atskirų socialinių sričių sandūroje: psichoterapijos, treniravimo bei vadybos. Svarbu pabrėžti, kad tai skirtingi mokslai, tačiau jų sintezėje ir buvo sukurtas koučingo tikslas ir metodai:

- psichoterapijos - pašalinti kliento diskomfortą;
- treniravimo - besitreniruojančiam sportininkui padėti realizuoti maksimalias galimybes;
- vadybos - savininkai/vadovai kuria organizacijos tikslus bei priemones savo asmeniniams tikslams pasiekti.

Kadangi koučingas gali tapti ganėtinai skirtingus dalykus reiškiančia sąvoka, tikslinga nustatyti, kas nėra koučingas, nes kartais jis suvokiamas kaip atsakymas į bet kokią problemą įmonėje kuri yra susijusi su pokyčiais ar žmonių mokymu.

Anot S. Neale`o koučingas ne nurodymai, patarimai arba sprendimų pasiūlymai, ne tas pats kaip mentorystė, psichologo konsultacija, mokymas ar šiaip konsultacija (Neale, 2010).

Konsultavimas	Koučingas	Psichoterapija
<p>Ateina su atsakymais</p> <p>Koncentruojasi į organizacijos sėkmę</p> <p>Siekia objektyvumą</p> <p>Analizuoja konkrečias problemas</p>	<p>Lyderystės specialistai</p> <p>Įtraukia vadovybę keliant ugdymo tikslus</p> <p>Laikosi organizacijos etikos kodekso</p> <p>Samdomi organizacijos</p>	<p>Koncentruojasi į ateitį</p> <p>Skatina darbuotojų iniciatyvą organizacijoje</p> <p>Padeda vadovams atrasti savo sėkmės kelią</p>
		<p>Apmokami už gerų klausimų uždavimą</p> <p>Gali padėti spręsti sudėtingas organizacijos ir asmenines problemas</p> <p>Koncentruojasi į asmenybės pokyčius</p> <p>Tyrinėja individualią patirtį</p>
		<p>Koncentruojasi į praeitį</p> <p>Diagnozuoja ir gydo sutrikimus</p> <p>Remiasi tradicine medicina</p> <p>Samdomi pavienių asmenų</p>

1 pav. Koučingo sąlyčio taškai su kitais ugdymo metodais (sudaryta pagal

<https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>)

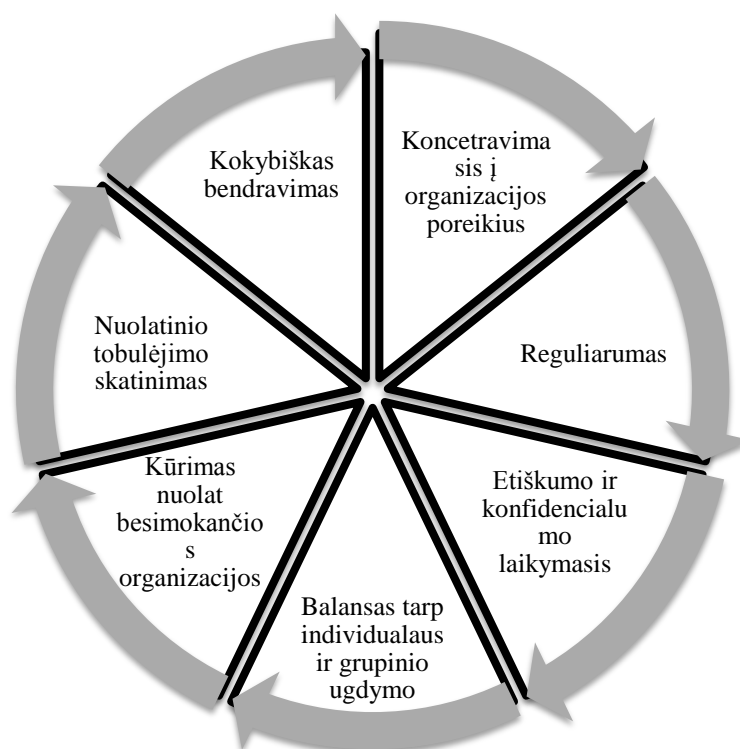
Analizuojant koučingo ir kitų ugdymo ir mokymo būdų panašumus ir skirtumus, darytina išvadą kad koučingas turi ir skirtumų nuo tradicinių ugdymų būdų ir panašumų su jais. Mokymo metu žmogui suteikiama žinių apie tai kaip turėtų būti sprendžiama problema iš anksto paruošus reikiamus atsakymus, koučingo metu žmogus pats iškelia problemą, pasiūlo kelis jos sprendimo variantus ir pasirenka geriausią, taip prisiimdamas visišką atsakomybę už savo veiksmus.

2.1.2. Koučingo metodai ir veikimo principai

Profesionalus psichologas ir koučingo specialistas M. Daugelavičius teigia, kad koučingas turi remtis keliais pagrindiniais principais:

1. Žmogus, atėjęs į koučingo sesiją, yra visiškai sveikas ir nereikalaujantis gydymo.
2. Žmogus kiekvieną minutę elgiasi taip gerai, kaip tik sugeba.
3. Kiekvienas žmogus turi neribotą vidinį potencialą.
4. Žmogus apie savo situaciją ir problemas žino kur kas daugiau nei koučingo specialistas.
5. Žmonės nejaučia poreikio, kad kas nors kritiškai vertintų jų sprendimus ir poelgius (M. Daugelavičius, 2015).

P. Hawkinsas, N. Smithas (2006) teigia, kad taikant koučingo metodą labai svarbu sekti koučingo procesus, mokslininkų siūlomas koučingo proceso kontrolės ratas (žr. 2 pav.) vaizduoja aštuonis svarbiausius aspektus, kurie turi būti kokybiškoje koučingo sesijoje ar koučingo metodu dirbančio vadovo darbe.



2 pav. Koučingo proceso kokybės ratas (adaptuota pagal www.business.brookes.ac.uk)

Anot autorių šis kokybės ratas koncentruojasi į tris svarbiausius dalykus:

- Kokybė - akcentuoja, kad koučingo specialistas nuolatos turi siekti koučingo sesijos pradžioje numatytų tikslų.
- Vystymasis - padeda koučingo specialistui tobulinti savo įgūdžius.

- Resursų atnaujinimas - padeda sukurti palankią aplinką sekančioms koučingo sesijoms.

J. Starr (2009) pateikia 7 principus, kuriais turi būti grindžiamas koučingas:

1. Įsipareigojimas teikti paramą žmogui.
2. Santykiai užsimezgę koučingo metu yra pagrįsti tiesa, atvirumu ir pasitikėjimu.
3. Ugdomasis yra atsakingas už rezultatus, kurių jis siekia.
4. Ugdomasis gali pasiekti žymiai geresnių rezultatų nei tie, apie kuriuos galvoja dabar.
5. Dėmesingumas ugdomojo mintims ir patirtims.
6. Tikėjimas, kad ugdomasis gali rasti tobulų sprendimų.
7. Koučingo pokalbiai grindžiami lygiavertiškumu.

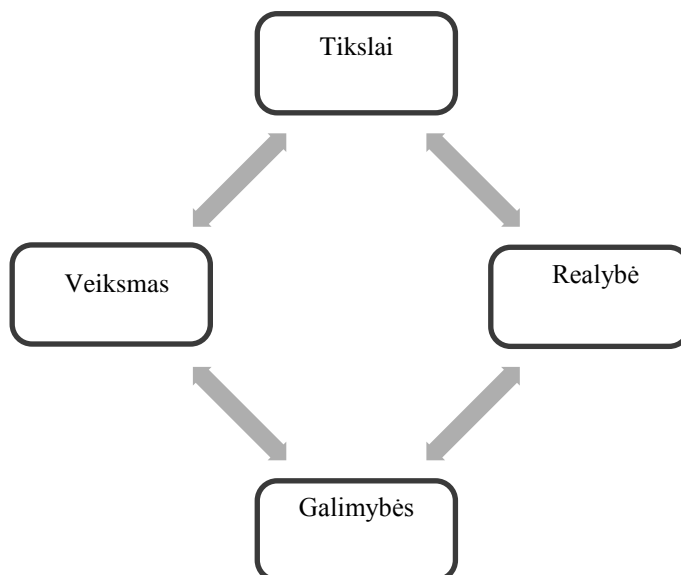
Jeigu pasitaiko, kad koučingo pokalbis ar koučingo sesija nepavyksta, šių principų sąrašas gali padėti suprasti, kodėl taip įvyko.

Apibendrinant literatūroje pateiktus koučingo veikimo principus, galima daryti prielaidą, kad efektyvus koučingas neįmanomas be šių sąlygų:

- Koučingo specialisto tinkami įgūdžiai;
- Emociškai intelektualus koučingo specialistas;
- Teigiama nuostata apie save ir apie ugdomą asmenį;
- Ugdomas darbuotojo noras keistis ir judėti pirmyn;
- Abipusis noras siekti rezultatų;

J. Starr (2009) teigia, kad geras koučingo specialistas privalo jausti norą ugdyti žmogų ir likti įsipareigojęs saviugdos procese užsimezgsiam tarpusavio ryšiui. Todėl siekiant bei norint ugdyti asmenis būtina žinoti taikomus koučingų metodus. Specialiojoje literatūroje išskiriami keli pagrindiniai koučingo metodai: GROW, CIGAR, OSKAR bei Vidinis žaidimas.

Dažniausiai minima ir plačiausiai aprašyta literatūroje metodika - GROW. Tai akronimas, kuris susideda iš žodžių: *goal, reality, options, will do*. Lietuviškas atitikmuo būtų toks: TTGV tikslas (Ko siekiu? Kur noriu būti?), tikrovė (kur esame šiandien?), galimybės (Kokias turime alternatyvas? Kokia kryptimi galime eiti?), veiksmas (Ką daryti, kad būtų pasiektas tikslas?). M. Downey`us (2008) teigia, kad GROW modelis padeda vadovui konstruktyviai bendrauti su savo pavaldiniais. GROW modelis apima tokias sritis, kaip tikslus, esamą situaciją, galimybes ir veikimą. Vadovas negali įtakoti pokalbio turinio, jis priklauso nuo pokalbio dalyvio. Kad vadovo pokalbis su pavaldiniu būtų efektyvus, vadovas turi kontroliuoti pokalbio struktūrą, kuri pavaizduota 3 paveiksle.



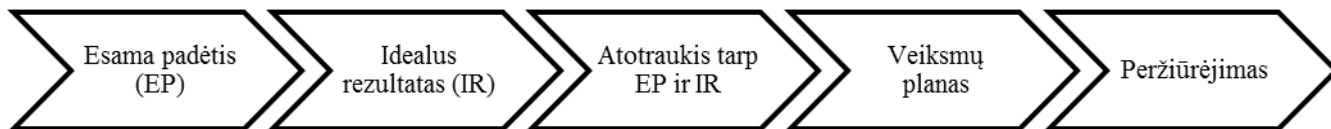
3 pav. Koučingo GROW modelis (sudaryta pagal M. Downey, Efektyvus koučingas, 2008)

Daugelis koučingo specialistų T. Misiukonis, A. Dromantaitė S. Neale, J. Whitmore ir kt. rekomenduoja naudoti būtent šį ugdančiojo vadovavimo modelį tam, kad būtų lengviau kontroliuoti patį ugdymo procesą - jo intensyvumą, tempą ir struktūrą - akcentuoti kas svarbiau ugdomajam specialistui ir koks yra bendras koučingo sesijos tikslas.

Dažnai kylančias problemas koučingo proceso metu, kai ugdomieji darbuotojai vengia tam tikrų klausimų ar temų, kurios jam galbūt nėra malonios, galima spręsti šio ir panašių modelių pagalba. (M. Downey, 2008.)

Apibendrinant galima teigti, kad GROW modelis gali koučingo specialistui struktūriškai ir konstruktyviai vesti pokalbį su darbuotoju. Kadangi pats vadovas ar koučingo specialistas naudojantis koučingo metodą negali įtakoti pokalbio turinio, būtent todėl šis metodas tampa būtinybe, siekiant kad koučingo pokalbis būtų efektyvus ir pasiektų savo rezultatą.

GROW modelio tęsinys – tai CIGAR metodika, susidedanti iš penkių pagrindinių žingsnių (žr. 4 pav.). Pirmasis žingsnis – esamos padėties įvertinimas. Antrasis etapas – idealaus rezultato aptarimas, trečiasis etapas – atotrūkio tarp esamos padėties ir idealaus rezultato vertinimas. Trečiajame etape identifikuojamos pagrindinės priežastys, trukdančios pasiekti idealų rezultatą. Ketvirtasis etapas – veiksmų plano rengimas, penktasis etapas – ugdytinio pažangos peržiūrėjimas (R. Rudžinskienė, 2013).



4 pav. Koučingo CIGAR modelis (sudaryta pagal R. Rudžinskienė, Koučingo metodo taikymo galimybės mokytojų profesinėje veikloje, 2013)

Analizuojant koučingo modelius būtina paminėti techniką, kuri siejama su pačio koučingo atsiradimu. Tai technika kilusi iš teorijos "vidinis žaidimas" (*angl. inner game*). Vidinio žaidimo technika yra paremta veiklos trikdžių eliminavimu. Anksčiau minėto GROW modelio autorius T. Gallwey`us teigia, kad trikdžiai būna paremti baime ir abejonėmis. Ir kad niekas neturi tokios didelės įtakos prastam darbui, kaip abejonės. Dažniausiai darbe pasitaikančių trikdžių sąrašas pagal (T. Gallwey, 2001):

- baimė (prarasti, pralaimėti, apsikvailinti);
- pasitikėjimo praradimas;
- pernelyg didelės pastangos;
- tobulumo siekimas;
- troškimas palikti įspūdį;
- pyktis ir susierzinimas;
- nuobodulys;
- sujauktos mintys.

M. Downey`us (2008) teigia, kad vienas iš būdų sumažinti minėtus trikdžius yra sutelkti dėmesį. Kai sutelkiamas dėmesys, ugdomasis peržengia ribą ir pasiekia tokį lygį, kai gali gebėti pademonstruoti visas savo galimybes. Taigi, remiantis šiuo teiginiu galima daryti prielaidą, kad pagrindinis uždavinys tenkantis koučingo specialistui yra suteikti žmogui galimybę mąstyti ir veikti be ribojančių įsitikinimų.

2.1.3. Koučingo taikymas vadovavime

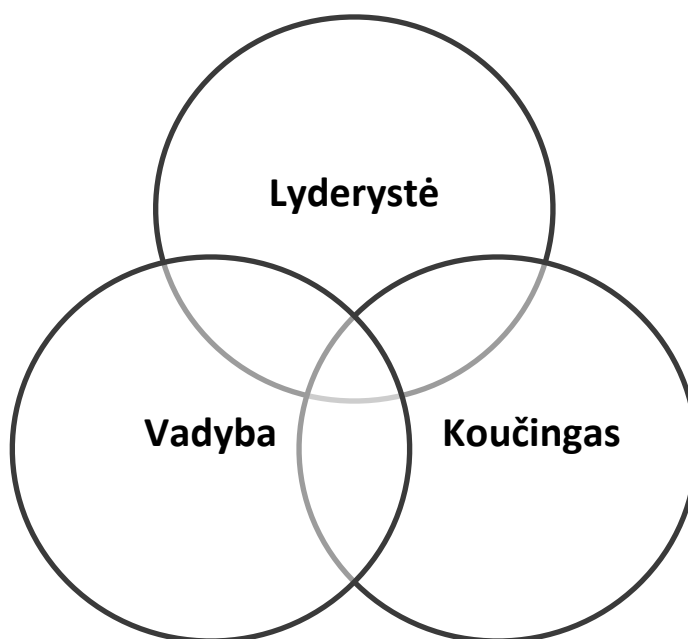
Pastarąjį dešimtmetį vadybos mokslo literatūroje dažnai teigiama, kad lyderystė yra dalis vadovo vaidmens. Moderniose organizacijose atsiranda nauja tendencija, kad koučingas yra kitas kritinis vadovo darbo elementas. Šioje dalyje norėčiau plačiau aprašyti koučingo kaip vadovavimo funkcijos elemento svarbą organizacijoje.

Lyderystės fenomeno tyrinėtojas D. Golemanas (2007) išskiria šešis skirtingus organizacijos lyderystės tipus, vienas iš jų koučingas. Lyderystės tyrėjas teigia, kad koučingas geriausiai tinka ugdant darbuotojus ilgalaikėje perspektyvoje, sujungiant įmonės strateginius tikslus su darbuotojo

karjeros planavimu. Mokslininkas taip pat pabrėžia, kad šis tipas tinkamas tik tada, kai darbuotojas suvokia savo silpnybes ir yra pakankamai emociškai brandus. Pasak S. Neale, L. Spencer, L. Wilson (2010) vis daugiau kompanijų pripažįsta, kad turėti galinčių ugdyti darbuotojus vadovų tampa sąlyga, būtina sėkmingam žmonių vadovavimui.

Tuo tarpu socialinių mokslų profesorius Longneckeris teigia, kad per pastarąjį dešimtmetį tyrinėjant efektyvios verslo lyderystės pavyzdžius priėjo išvados jog vadovai, kurie pasiekdavo ilgalaikius organizacijos tikslus, demonstravo puikius koučingo metodikos įgūdžius. Tiriamieji vadovai dažniausiai koncentruodavosi ties dviem punktais tai - nuolatinis darbuotojų ugdymas ir atgalinio ryšio suteikimas (C. O. Longenecker, 2010).

Pasak M. Downey`aus (2008) sėkmingas ryšys tarp organizacijos ir darbuotojo atsiranda tada, kai abi šalys pasiekia savo tikslus. Tai esminė varomoji kiekvienos organizacijos jėga. Individas prisiima akivaizdžiai didelę atsakomybę užtikrindamas santykių sėkmę, kaip tai daro organizacija. Organizacija suteikia valdžią daugeliui žmonių, kad užsitikrintų jog žmonės vykdys įsipareigojimus. Didžiausią atsakomybę, kaip žinia, organizacijoje turi vadovas turintis užtikrinti, kad abiejų šalių poreikiai būtų patenkinti. Vadovo darbe yra trys bruožai užtikrinantys darbo sėkmę: lyderystė, vadyba ir vadovo koučingas. Žemiau pavaizduotame paveiksle (žr. 5 pav.) vaizduojama kaip tarpusavyje yra susiję vadovo vaidmens elementai pagal M. Downey (2008).



5 pav. Vadovo vaidmens elementai (sudaryta pagal M. Downey, Efektyvus koučingas, 2008. p. 104)

Visi trys vadovo vaidmens elementai: lyderystė, vadyba ir koučingas turi bendrą sąlyčio tašką, tai žmogiškojo faktoriaus įtaka. Tačiau tuo pačiu visi trys elementai turi ir esminius skirtumus.

Pagal M. Downey`jų (2008) lyderystė, tai elementas susijęs su ateitimi. Lyderis kuria viziją, ją palaiko ir motyvuoja, kad ji būtų pasiekta. Vadybos elementas yra veiksmas nukreiptas į keletą parametrų, tokių kaip:

- organizacijos verslo kryptis;
- organizacijos tikslai;
- specifiniai darbo reikalavimai;
- vadybos standartai ir procesai;
- organizacijos nuostatai.

Pagal J. Whitmorą (2008) šiuolaikiniai lyderiai organizacijoms vadovauja būtent koučingo stiliumi, kartais net patys to sąmoningai nesuvokdami. Būtent toks lyderis gali vesti organizaciją į sėkmę. Pasak I. Rekalde (2015) darbuotojai dažniausiai suvokia, kad nuolatinis mokymasis yra būtina sąlyga, kad organizacija būtų nuolatinio augimo ir plėtros kelyje, ypač šiais laikais, kai dinamiškumo ir konkurencijos lygis yra labai aukštas. Įvertinant tai - koučingas yra galimas įrankis siekiant prisidėti prie strategijos kūrimo, kurioje išskirtinis dėmesys skiriamas asmeniniam ir profesiniam darbuotojų ugdymui, tokią nuomonę apie koučingo vaidmenį turi Ispanijos Baskų universiteto mokslininkai I. Rekalde, J. Landeta, E. Albizu (2015).

Apibendrinant mokslininkų nuomones galima teigti, kad koučingas organizacijų vadovams gali būti vienas iš metodų siekiant aukšto organizacijos efektyvumo. Tačiau lieka neatsakytas klausimas, kokie veiksniai įtakoja koučingo metodą, kaip efektyvų vadovavimo būdą. Šioje vietoje tikslinga pateikti penkias sąlygas, kurios išskiriamos kaip esminės koučingo metodu dirbančio vadovo darbe (I.Rekalde, J. Landeta, E. Albizu, 2015).

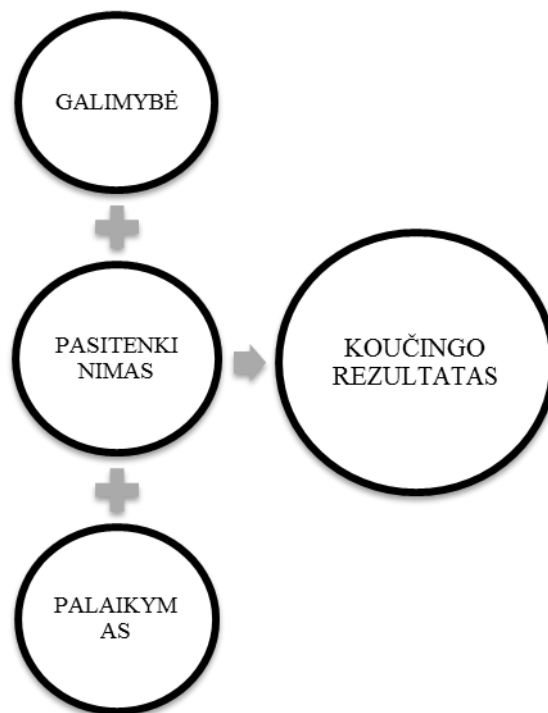
2 lentelė. Sąlygos sėkmingam vadovų darbui koučingo metodu (Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis www.emeraldinsight.com duomenimis)

Vadovas vadovaujantis koučingo metodu	Pavaldinys	Santykiai tarp vadovo ir pavaldinio	Koučingo procesas	Organizacinis kontekstas
Tikėjimas pavaldinių gebėjimais	Atsidavimas procesui	Pasitikėjimas	Grįžtamojo ryšio akcentavimas. tarp vadovo ir pavaldinio	Palaikymas iš vadovybės
Komunikaciniai įgūdžiai Atsidavimas organizacijai kurioje dirba	Poreikis mokytis ir tobulėti Naujovių priėmimas	Empatija Konfidencialumas	Tęstinumas Aiškūs ir pasiekiami tikslai	Aukšta organizacijos kultūra Koučingo kultrūros lygis organizacijoje
Gebėjimas motyvuoti pavaldinius	Amžius ir lytis	Nuoširdus bendravimas		

Grįžtamojo ryšio suteikimas pavaldiniui				
Amžius ir lytis				

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, būtina nemažai veiklos sąlygų, kad organizacijoje efektyviai funkcionuotų koučingas. Pradedant nuo vadovo amžiaus ir baigiant aukšta organizacijos kultūra. Panašias sąlygas mini A. Dromantaitė (2014), atlikto tyrimo išvadose nustatyta, jog koučingas Lietuvoje suprantamas ir galimas taikyti tuomet, kai organizacija siekia kurti tam tikrą aukštą vidinę organizacijos kultūrą arba ją jau pasižymi. Tyrimo ekspertų nuomone, dauguma Lietuvos organizacijų yra tam pasiruošusios, tačiau į tai jos turėtų investuoti papildomų žinių, laiko, atitinkamų kompetencijų ir lėšų.

Kita nuomonę pateikia R. L. Mathisas (2005), teigdamas, kad efektyviam koučingui yra būtinos trys sąlygos: galimybė, pasitenkinimas, palaikymas. Tai atsispindi žemiau pavaizduotoje formulėje (6 pav.).



6 paveikslas Koučingo sudedamosios sąlygos (sudaryta pagal R. L. Mathis, J.H. Jackson, Human resource management, 2005)

Galimybė – tai asmeninės darbuotojo, bei koučingo specialisto savybės, talentai, profesinės kompetencijos. Pasitenkinimas - tai darbuotojo vidinė motyvacija, darbo kultūra organizacijoje. Palaikymas - tai organizacijos gebėjimas aprūpinti darbuotoją reikiama informacija, technologija ar kitais resursais darbo atlikimui (R. L. Mathis, J. H. Jackson, 2005).

A. Longneckeris (2010) teigia, kad efektyviam koučingo naudojimui organizacijoje, būtina pritaikyti skirtingus koučingo metodus kiekvienam darbuotojui individualiai, nes darbuotojai tai kaip skirtingos spynos - kiekvienai reikia šiek tiek kitokio rakto, kad atrakintum tikrąsias žmogaus galimybes. Todėl dažnai problemų kyla dėl to, kad koučingą vadovai taiko tik tada kai iškyla tam tikra problema, tačiau toks vadovų elgesys neatskleidžia darbuotojų potencialo.

Sistemingam koučingo taikymui organizacijoje koučingo tyrinėtojas A. Longneckeris pateikia matricą (7 pav.), pagal kurią vadovas gali nuspręsti, kokią koučingo metodiką naudoti atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus.

Aukšti	3 kategorija	1 kategorija
	Motyvuojantis vadovas Aukšti darbuotojų gebėjimai Žema motyvacija Pasyvus darbuotojas	Ugdantis vadovas Aukšti darbuotojų gebėjimai Aukšta motyvacija “Svajonių” darbuotojas
Darbuotojo gebėjimai	4 kategorija	2 kategorija
Žemi	Vadovas - “burtininkas” Žemi darbuotojų gebėjimai Žema motyvacija “Pakeisk arba atleisk” darbuotojas	Vadovas - treneris Žemi darbuotojų gebėjimai Aukšta motyvacija “Einu ir darau” darbuotojas
	Žema	Aukšta
	Darbuotojų motyvacija	

7 pav. Naudotinių koučingo metodikų ir darbuotojų gebėjimų matrica (sudaryta pagal Clinton O. Longenecker, (2010), "Coaching for better results: key practices of high performance leaders", Industrial and Commercial Training)

1 kategorija. Ugdantis vadovas. Šiame kvadrante esantys “svajonių” darbuotojai yra aukštos motyvacijos ir aukštos darbinės kvalifikacijos darbuotojai. Dažniausiai jie yra savarankiški ir padaro daugiau nei nustatyta darbo taisyklėse. Tai darbuotojai nebijantys naujų iššūkių.

- Šioje situacijoje vadovas dirbantis koučingo stiliumi:
- nustato naujus ir įkvepiančius tikslus;
- skiria daug dėmesio darbuotojų pripažinimui ir pagyrimams;
- sudaro papildomas mokymosi ir tobulėjimo galimybes;
- suteikia daugiau atsakomybės, įtraukia į sprendimų priėmimo procesą.

2 kategorija. Vadovas - treneris. Šiame kvadrante esantys “einu ir darau” tipo darbuotojai dažniausiai yra darboholikai ir saugus darbas jiems yra motyvacija. Tačiau stokoja darbinės kompetencijos ar asmeninių gebėjimų. Tačiau jų darbštumas kartais užmaskuoja profesinių žinių trūkumus. Šioje kategorijoje vadovas:

- stebi darbuotojų darbo rezultatus ir identifikuoja tobulintinas profesines sritis;
- vysto ir kontroliuoja darbuotojo trūkstamų profesinių kompetencijų tobulinimo procesą;
- kartu su darbuotoju aptaria netradicinius mokymo būdus;
- suteikia instrukcijas nenumatytose situacijose;
- suteikia grįžtamąjį ryšį darbuotojui po įvykusių personalo mokymų.

3 kategorija - Motyvuojantis vadovas. Šiame kvadrante esantys darbuotojai pasižymi aukšta profesine kvalifikacija, patirtimi. Tačiau motyvacijos trūkumas dažniausiai būna pagrindinis trikdys dėl nepasiektų rezultatų. Darbuotojas pasižymi ganėtinai žema darbo kultūra, neigiamu požiūriu į vykstančius procesus. Su tokio tipo pavaldiniais dirbantis vadovas turėtų koncentruotis į:

- aiškių ir pamatuojamų tikslų išskėlimą;
- stiprų kontrolės ir atskaitomybės kultūros vystymą;
- grįžtamojo ryšio suteikimą;
- konstruktyvios kritikos naudojimą; darbuotojo progreso stebėjimą.

4 kategorija - Vadovas “burtininkas”. Šiame kvadrante vaizduojami darbuotojai prasčiausio scenarijaus darbuotojai: stokojantis vidinės motyvacijos bei neturintys pakankamai profesinių žinių ir patirties. Šioje kategorijoje vadovas:

- nustato aiškius laiko terminus dėl konkrečių pokyčių darbe;
- užtikrina, kad darbuotojas turėtų visas sąlygas darbui atlikti;
- kartu su darbuotoju sukuria darbo planą;
- kasdien stebi darbuotojo darbo atlikimą, veda pokalbius, suteikia grįžtamąjį ryšį.

Pagal šią sisteminę matricą vadovo dirbančio koučingo stiliumi darbas visų pirma yra identifikuoti esamo personalo ir atskirų darbuotojų gebėjimus bei motyvaciją darbui. Apibendrinant

C. Longneckerio matricą, galima teigti vadovo dirbančio koučingo stiliumi pareiga yra ne tik ugdyti darbuotoją, o visų pirma jį teisingai atrinkti ir paruošti ugdymo procesui.

Apibendrinant išanalizuotą literatūrą galima teigti, kad koučingo, kaip vadovavimo metodo veikimo sąlygas šiuolaikinėje organizacijoje gali būti puiki priemonė vadybiniams pokyčiams organizacijoje suvaldyti bei pokalbiams su darbuotojais vesti. Koučingas organizacijose dažnai gali padėti žmonėms įveikti sunkumus, pagalba adaptuotis naujoje komandoje ar pasiekti projekto ar užduoties keliamus tikslus.

2.1.4. Koučingo taikymo rezultatyvumas organizacijai

S.P. Robbins (2006) teigia, kad kompetentingi darbuotojai nebūna amžinai kompetentingai, nes įgūdžiai laikui bėgant blėsta, o žinios pasensta. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) teigia, kad besimokantis darbuotojas greičiau išmoksta jam patikėtą darbą. Darbuotojas mano, kad jūs kaip vadovas rūpinatės ne tik jo kvalifikacija, bet ir jo gerove. Naujų darbuotojų mokymas kartu yra ir atrenkančiojo pretendentes personalo tobulėjimas, nes verčia įsigilinti į žmonių santykius, nusiskundimus, padeda vadovui pačiam tobulėti. Neįgudusių asmenų mokymas – tai naujų, perspektyvių darbuotojų rengimas, rūpinimasis firmos ateitimi. Mokomi darbuotojai įgyja naujų įgūdžių, naujų galimybių, plačiau suvokia užduotis.

1997 m. JAV atlikti tyrimai rodo, kad po tam tikrų mokymų darbo efektyvumas vidutiniškai padidėja 22 procentais, o po mokymų taikant „koučingą“ darbo vietoje – 88 procentais. (<https://koucingas.wordpress.com/tag/koucingo-mokykla/>)

Ž. Samulionytės, D. Juknaitės (2009) teigimu sistemingai ir metodiškai naudojant koučingą galima pasiekti esminių pokyčių organizacinės klotūros srityje. Mokslininkės įvardija šias sritis:

- Individualaus darbo pagerėjimas. Koučingas skatina žmogaus novatoriškumą, kūrybiškumą. Padidėja darbuotojo vidinė motyvacija. Darbuotojas prisiima asmeninę atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus, nes tokias išvadas jis pasidarė pats. Ir svarbiausia koučingo taikymas padeda individui atrasti dažniausiai neatskleistus vidinius talentus, tokiu būdu geriau išnaudojami žmogiškieji ištekliai.
- Darbo našumo pagerėjimas. Darbo našumas gerėja dėl visų koučingo teigiamai įtakotų veiksnių.
- Darbuotojų darbo motyvacijos padidėjimas. Motyvacija didėja nes darbuotojas pats išsikelia savo tikslus įvairių užduočių sprendime ir pats juos įgyvendina. Tokiu būdu didėja pasitenkinimas savimi, bei asmeninė motyvacija.
- Pokyčių organizacijose paspartėjimas. Taikant koučingo metodą organizacijose, padidėja darbuotojų lankstumas ir adaptacija pokyčiams. Darbuotojai yra pasiruošę mobilizuoti savo

turimą potencialą iškilusių problemų sprendimui. Taigi koučingo taikymas įtakoja greitesnę reakciją į pokyčius.

- Darbuotojų atsidavimo organizacijai padidėjimas. Darbuotojais džiaugdamiesi savo pasiekimais darbinėje veikloje, galimybe save atskleisti visu 100%, siekia prisidėti prie sėkmingos organizacijos veiklos, atskleisdamas didelę dalį savo potencialo.
- Mokymosi ir tobulėjimo kultūros puoselėjimą. Tokioje organizacijoje vyrauja palaikymo, mokymosi ir atsakomybės atmosfera.
- Pagalbos darbuotojams suteikimas, siekiant jų darbo ir gyvenimo pusiausvyros suderinimo. Vadovas su pavaldiniais dirbdamas koučingo metodu, jiems sudaro sąlygas įvertinti savo stipriąsias puses ir pažinti silpnąsias. Identifikavęs savo silpnąsias darbuotojas gali rasti priemones, kaip su jomis susitvarkyti, taip taupant jėgas, sveikata ir dvasinę pusiausvyrą.
- Pagerėję vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai. Koučingas gerina santykius tarp vadovo ir darbuotojo nes darbuotojui suteikiama galimybė pasisakyti, būti įvertinam, išklausytam.
- Pasiekama laiko sinergija. Koučingas pabrėžia koncentravimąsi į asmens pasirinktas prioritėtines sritis, tad išeinama iš užburto rato ribų, kuomet sukiesi aplink savo ašį manydamas, kad niekas nesiseka, o pakeisti nieko negali.

M. Klarinas (2014) teigia, kad 81% organizacijos vadovų efektyviai pasitelkę koučingą į valdymo procesą sugebėjo pasiekti geresnių verslo rezultatų. Taip pat mokslininko atliktais tyrimais įrodyta, kad organizacijos apmokindamos vadovus koučingo techniką, pasiekia didesnę darbo našumą ir didesnę darbuotojų įsitraukimą į organizacijos vystymo procesą.

I. Puškino, E. Streleco (2012) teigimu koučingu dėka galima:

- Atskleisti darbuotojų kompetencijas;
- Didinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu;
- Įskiepyti personalui korporatyvinę kultūrą;
- Mažinti darbuotojų kaitą.

M. Downey`us (2008) teigia, kad daugumoje organizacijų pastebima nemažai vadybos procesų, tinkamų koučingui, ypatingai žmogiškųjų resursų procesai, tokie kaip darbuotojų veiklos apžvalga, įvertinimai, tobulinimosi peržiūra, tikslų nustatymo susirinkimai ir metinės ataskaitos.

Tikslinga būtų pabrėžti, kad dauguma mažų įmonių Lietuvoje turi didžiulį vadybinį potencialą ir galimybes augti, todėl koučingo metodas gali tapti vienu iš pagrindinių sėkmės dedamųjų vadovaujant šiuolaikinei organizacijai ir vedant darbuotojus organizacijos vizijos link.

Remiantis koučingą analizuojančių mokslininkų nuomone galima teigti, kad koučingas efektyviai paveikia visus organizacijoje vykstančius procesus. Pagrindinis koučingo naudingumo poveikis yra tas, kad jis didina darbuotojų sąmoningumą, kuris yra reikalingas visose kasdienėse situacijose pradedant bendravimo kultūra ir baigiant paskirtų užduočių atlikimu. Pasitelkę koučingą

vadovai savo darbe gali pasiekti stulbinančių rezultatų įvairiose srityse: veiklos efektyvume, darbuotojų motyvavime, vadovavimo bei delegavimo srityse.

2.1.5. Koučingo taikymo mažose įmonėse ypatumai

Bet kokios organizacijos veiklos pagrindas yra personalas, o veiklos efektyvumas priklauso nuo personalo gebėjimo atskleisti ir panaudoti savo gebėjimus, įgūdžius, patirtį optimaliausiai, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Analizuojant koučingo taikymą mažose įmonėse, derėtų pabrėžti, kad daugumos mažų įmonių valdymo struktūros yra ganėtinai plokščios su minimalia hierarchine struktūra. Tai tiesiogiai įtakoja kultūrinių artefaktų ir statuso eliminavimą darbuotojų tarpe. Tokiu principu paremta darbo kultūra įmonėje įgalina betarpišką ir neformalų bendravimą tarp vadovų ir pavaldinių. Toks betarpiškas bendravimas įmonėje leidžia vadovams natūraliai stebėti darbuotojų darbo funkcijų vykdymą ir bendradarbiavimą su kolegomis.

Mažos ir vidutinės įmonės ženkliai prisideda prie konkurencingumo Europoje stiprinimo – daugiausia naujų darbo vietų Europoje sukuriama mažose įmonėse. Tačiau jos taip pat susiduria su tam tikrais sunkumais, įskaitant ir koučingo taikymą.

M. Klarinas (2014) teigia, kad mažos organizacijos vengia taikyti koučingą savo įmonėse. Mokslininkas išskiria dvi pagrindines koučingo vengimo priežastis:

- Finansavimo stoka, nepajėgumas investuoti į žmogiškuosius išteklius;
- Metodologinių tyrimų trūkumas, įrodančių sąryšį tarp koučingo taikymo bei mažų įmonių pelningumo.

D. Peel (2008) tyrinėdamas koučingo taikymo mažose įmonėse atvejus priėjo išvados, kad pagrindinis trigdis diegiant koučingo ugdymo sistemą įmonėje yra duomenų trūkumas apie tai kokią investicinę grąžą įmonė gauna įdiegus sistemą.

Panašios nuomonės laikosi A. Coetzeris, J. Redmondas, V. Bastianas (2014) teigdami, kad mažos įmonės diegdamos darbuotojų ugdymo sistemas susiduria su finansinių resursų stoka. Dėl šios priežasties dažnai yra pasirenkamos pigesnės darbuotojų ugdymo alternatyvos.

Tačiau, Hargie`so, Dennis`o, Noel`o, (2002) teigimu, mažos įmonės turi ir privalumų. Mažos organizacijos gali operatyviau reaguoti į išskylančias problemas. Mažose organizacijose vidiniai procesai vyksta greičiau, tuo tarpu, didžiosiose organizacijose padalinių gausa gali stabdyti vykstančius ugdymo procesus.

Todėl galima daryti prielaidą, kad mažose įmonėse taikomo koučingo poveikis bus greičiau įsisavinamas nei didelėse įmonėse.

G. Kliukevičiūtės, Ž. Malinausko (2012) teigimu koučingas padidina organizacijos efektyvumą, didindamas joje dirbančių žmonių sąmoningumą, savarankiškumą bei įsitraukimą. Paminėti veiksmai labai svarbūs mažoms įmonėms siekiančioms išlikti konkurencingoms.

N. Birdthistle (2006) atkreipia dėmesį į būtinybę skirti finansinius ir kitus įmonės išteklius, tam kad koučingo sistema būtų subalansuota ir teiktų apčiuopiamų rezultatų. Mokslininkė pateikia rekomendacijas mažoms įmonėms siekiančioms adaptuoti koučingu grįstą darbuotojų ugdymo sistemą:

- Mažos įmonės turėtų parengti metinį biudžetą taip, kad būtų leidžiama remti darbuotojų ugdymą;
- Naudoti koučingą įmonės viduje;
- Suteikti darbuotojams galimybes dalyvauti koučingo seminaruose.

G. Beaveris, K. Hutchings`as (2005) analizuodami mažų įmonių darbuotojų ugdymo aspektus, priėjo išvados, kad mažų įmonių ugdymo politika ir praktinis ugdymas darbo vietoje yra esminiai koučingo adaptavimo įmonėje elementai. Taip lyderio pozicijas rinkoje užimančios įmonės dar labiau atitolsta nuo lėčiau besivystančių organizacijų ir įgauna finansinį pranašumą investuojant į darbuotojų ugdymą.

Išanalizavus mokslinę bei specialiąją verslo literatūrą galima teigti, kad taikant koučingo metodą mažose įmonėse sulaukiama teigiamų rezultatų, kurie veda į esminius pokyčius įmonės organizacinėje kultūroje. Tačiau mažos įmonės lygiagrečiai susiduria su viena iš pagrindinių problemų - finansinių išteklių ribotumu. Mokslinėje literatūroje analizuoti pavyzdžiai leidžia daryti išvadas, kad mažų įmonių tarpe dažniausiai finansiškai stipresnės įmonės turi įsidiegusios koučingo ugdymo sistemą įmonėje. Taipogi, buvo pastebėta, kad moksliniai tyrimai analizuoja bendras koučingo metodo taikymo galimybes bei situacijas. Tačiau literatūroje neaptikta duomenų ar atliktų tyrimų apie koučingu grįstas darbuotojų ugdymo sistemas mažose įmonėse. Taip pat trūksta empirinių įrodymų, kad koučingo taikymas mažose įmonėse teigiamai paveikia įmonėje vystančius procesus pvz.: didina įmonės veiklos efektyvumą ir darbuotojų motyvaciją, gerina organizacinę kultūrą.

2.2. Koučingo integravimas į darbuotojų ugdymo sistemą

Vadybos mokslo literatūroje darbuotojų ugdymui įmonėse dažniausiai įvardijamos šios sistemos: kvalifikacijos kėlimas, besimokanti organizacija ir ugdymas. Tačiau koučingo metodo taikymas ugdant darbuotojus neatmeta šių sistemų egzistavimo, o tik papildo jas savo bruožais. Koučingo taikymo mažose įmonėse išgryninimui yra tikslinga panaudoti pagrindinių jau egzistuojančių darbuotojų ugdymo sistemų kūrimo principus. Todėl toliau šiame poskyryje bus aptartos dažniausiai mokslinėje literatūroje aptinkamos sistemos, o jų formavimo principai bus pritaikyti koučingu grįsto darbuotojų ugdymo modelio suformavimui.

2.2.1. Besimokanti organizacija

Besimokančios organizacijos koncepcija yra ganėtinai nauja paradigma, mokymąsi organizacijoje traktuojanti ne kaip formalizuotą akademinę veiklą, o kaip nuolatinę vidaus ir išorės refleksiją bei sistemingą organizacijos vystymosi perspektyvų paiešką.

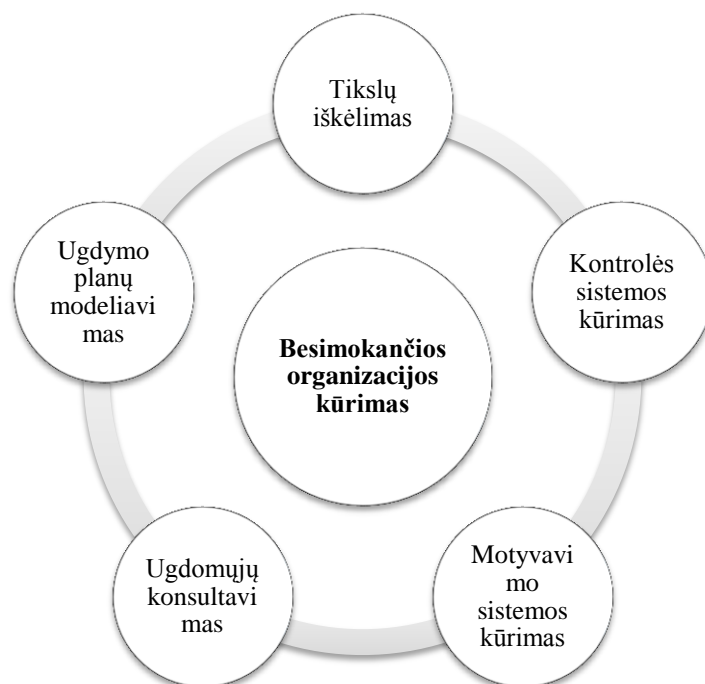
Besimokančios organizacijos sampratą vienas pirmųjų pradėjo analizuoti P.M. Senge. Mokslininkas teigia, kad pagrindinis bruožas, kuris išskiria besimokančią organizaciją yra tam tikrų disciplinų rinkinys ir jų valdymo meistriškumas. Ši disciplinų rinkinį sudaro penkios dedamosios:

- Sisteminiis mąstymas – tai gebėjimas susisteminti visas kitas disciplinas ir mokėjimas matyti atskiras ugdymo dalis bendrame organizacijos kontekste;
- Asmeninis meistriškumas – tai savo kompetencijų ir gebėjimų vertinimo meistriškumas;
- Mąstymo modeliavimas – tai gebėjimas modeliuoti, struktūrizuoti vykstančius procesus įmonėje;
- Bendros vizijos kūrimas – tai įsijungimas į bendros įmonės vizijos kūrimą;
- Komandinis mokymasis ir tobulėjimas – tai darbuotojų ugdymo būdas, kai naujos kompetencijos yra įgyjamos komandoje ar komandinių užsiėmimų metu. (P.M. Senge, 1990)

B. Simonaitienė (2003) teigia, jog besimokanti organizacija, turėtų būti apibrėžiama kaip organizacija, kurioje žmonės nuolatos sistemingai ugdo savo profesines kompetencijas, kad pasiektų trokštamų rezultatų darbe.

Besimokančios organizacijos koncepciją nuodugniai analizuojantis A. Sakalas (2003), siūlo atkreipti dėmesį į organizaciją, kaip besimokantį objektą, ir jai kelti tikslus bei uždavinius. Remiantis autoriaus požiūriu sukurtas besimokančios organizacijos kūrimo modelis, kurio pirmojo sudėtinė dalis yra pagrindinių tikslų iškėlimas, toliau modeliuojamas ir parengiamas detalus darbuotojų ugdymo planas, pradedant įgyvendinimo procesą darbuotojams suteikiama metodinė

pagalba, aptariamoms naudojamoms technikoms ir ugdymo metodams. Vėliau šiam ugdymo tikslui pasiekti ir įgyvendinti sukuriama reikiama organizacija, kuri būtų atsakinga už darbuotojų ugdymą bei jų kompetencijų kėlimą, ugdymo modelio tikslų įgyvendinimą. Sekančiame etape sukuriama darbuotojų motyvavimo sistema, kuri skatintų darbuotojus siekti iškeltų tikslų bei motyvuotų. Paskutiniame etape sukuriama kontrolės sistema, kuria prižiūrima kaip yra įgyvendinami išsikelti tikslai, ar visi uždaviniai laiku išsprendžiami.



8 pav. Besimokančios organizacijos kūrimo modelis. Adaptuota pagal A. Sakalas (2003).

Personalo vadyba.

Nuolat besimokančios organizacijos bruožai nėra absoliutūs ir gali būti keičiami bei papildomi, ką ir daro žmogiškųjų išteklių tyrinėtojai, A. Sakalas (2003) dėsto, kad nuolat besimokančios organizacijos turėtų laikytis tam tikrų principų, tokių kaip:

- Nuolat besimokanti įmonė – tai iniciatyvi, sparčiai besikeičianti įmonė;
- Mokymo procesas neatsiejamas nuo nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo;
- Nuolatinis mokymas neatsiejamas nuo dirbančiųjų elgsenos pokyčių. Svarbiausias veiksnys, siekiant pusiausvyros tarp aplinkos ir įmonės, yra bendradarbiai, kurie turi įvertinti, ar jų žinios atitinka besikeičiančias sąlygas, ir pasirinkti geriausią mokymo būdą;
- Įmonė yra tikslingo mokymosi rėmėjas ir motyvuotojas;
- Nuolat besimokanti įmonė mokosi labai sparčiai. Konkurencingumas pasiekiamas tik tada, kai mokymosi intensyvumas yra didesnis nei vykstantys pokyčiai;
- Mokytis iš geriausių – vienas iš svarbiausių besimokančios įmonės reikalavimų;
- Nuolat mokantis orientuojamasi į mokymąsi grupėse ir betarpiškai darbo vietoje;

- Savarankiškas mokymasis tampa viena iš pagrindinių mokymosi formų.

Apibendrinant nuolat besimokančios organizacijos sampratą galima teigti, kad šis reiškinys yra tam tikro verslo ir mokslo pasaulių bendro darbo rezultatas. Tokia dviejų skirtingų veiklos sričių simbiozė neabejotinai teigiamai įtakoja daugelį organizacijos procesų. Galima drąsiai teigti, kad tai organizacija, kurioje ugdomas naujas ir atviras mąstymo būdas, jog visuomenė besiremianti nuolatinio mokymosi koncepcija yra būtina sąlyga norint priimti globalizacijos ir technologinės pažangos išūkius.

2.2.2. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas

Darbuotojų mokymas turėtų būti suvokiamas kaip tam tikrų žinių ir įgūdžių gavimas ir jų panaudojimas tam tikram darbui atlikti. Derėtų atkreipti dėmesį, kad prieš du dešimtmečius darbuotojų mokymas buvo suvokiamas daug siauresne prasme ir būdavo sutelktas tik tam tikrų specifinių darbui reikalingų įgūdžių formavimui. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje darbuotojų mokymas yra įgavęs kur kas platesnę ir svarbesnę reikšmę, pradedant darbininkų mokymu su gamyklos įrengimais ir baigiant vadovų kompetencijos mokymais koučingo metodu. Šiame poskyryje plačiau aprašysiu darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo teorinius aspektus.

Anot A. Sakalo (2003) Darbuotojų mokymas apima sritis, susijusias su darbuotojo kvalifikacija, jos kėlimu bei perkvalifikavimu, kuris bus reikalingas ateityje. Darbuotojų mokymas įgalina proaktyviai reaguoti į besikeičiančią situaciją rinkoje, taip suteikiant pranašumą verslo aplinkoje. Minėtas autorius pateikia tokį darbuotojų mokymų skirstymą:

- bazinis mokymas;
- profesinis mokymas;
- personalo mokymas;
- kvalifikacijos kėlimas.

Tas pats mokslininkas kitame moksliniame leidinyje pateikia priežastis, kurios pagrindžia darbuotojų ugdymo bei kvalifikacijos kėlimo svarbą:

1. prastas naujų įmonių steigėjų pasirengimas, jie kuria įmonę, orientuodamiesi į trumpalaikę situaciją;
2. prastas užsienio kalbu mokėjimas;
3. nepakankamas darbo rinkos sąlygų supratimas;
4. bazinio mokymo trūkumai.

A. Stankevičienė (2004) pabrėžia darbuotojų kvalifikacijos kėlimo būtinumą pagrindžia tuo, kad taip tobulinamas įmonės valdymas, bei keliami klientų aptarnavimo standartai. Mokslininkė

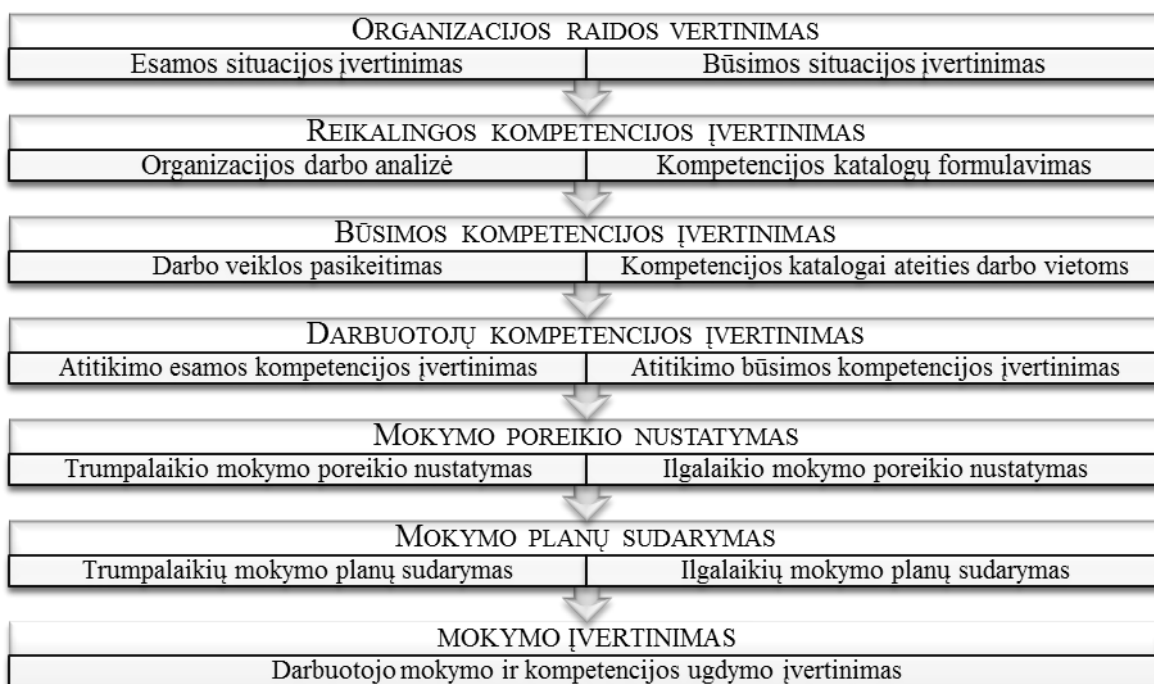
analizuodama darbuotojų kvalifikacijos aspektus išskiria ir problemas, kurios trukdo sėkmingam ir užtikrintam darbuotojų mokymui, bei kvalifikacijos kėlimui:

- finansinių išteklių stygius;
- nepalanki valstybės politika;
- dabartiniu metu įmonės gali apsirūpinti reikiamais specialistais neorganizuojant mokymų;
- rizika investuoti į personalą.

Sukonkretinant pagrindines mokymo ir kvalifikacijos problemas, susiduriame su identiškais kliūtimis, kurios stabdo įmones diegti koučingu grįsta ugdymo sistemą įmonėse. Tai problemos susijusios su finansavimo stoka bei nepakankama darbuotojų motyvacija mokytis.

Norint, kad mokymo bei kvalifikacijos kėlimo sistemos atneštų apčiuopiamų rezultatų, pats ugdymo procesas turėtų būti orientuotas į ateities poreikius ir ateities poreikių analizę. Nors tai padaryti nėra lengva, pasiekti tai galima adaptuojant mokymo programas susietas su organizacijos starteginiais tikslais.

Šiam tikslui gali pasitarnauti R. Adamonienės (2007) sukurtas integruotos mokymo sistemos modelis, pagrįstas kompetencijos ugdymu, orientuotas į ateitį, įgalinantis greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiantis pranašumo konkurencinėje kovoje. Mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemos modelis, kurio pagrindą sudaro septynios nuoseklios sudedamosios dalys pateiktas žemiau. (9 pav.)



9 pav. Mokymo orientuoto į kompetencijų ugdymą modelis. Sudaryta pagal R. Adamonienę (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys.

Vertėtų pabrėžti, kad šio modelio pagalba siekiama identifikuoti darbuotojų ugdymo poreikį ir sudaryti būsimų būtinų kompetencijų vertinimus. Taikant organizacijose šį modelį daug įtakos turi paties vadovo požiūris, jei jis šiuo atžvilgiu nebus pozityvus ir neskirs pakankamai laiko darbuotojų mokymo planų rengimui ir kompetencijos vertinimui darbuotojų ugdymas gali neduoti laukiamų rezultatų.

Nuo darbuotojų kvalifikacijos bei turimos kompetencijos, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Visa tai kelia naujus reikalavimus tiek pačiam darbuotojui, tiek jo darbui. Bet kuriai naujai problemai spręsti, gebėjimui turimas žinias taikyti konkrečioje kritinėje situacijoje, kokybiško darbo atlikimui, reikalinga atitinkama darbuotojo kompetencija (R. Adamonienė, L. Ruibytė, 2010:2)

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas siekiant išlikti konkurencingoje šių dienų rinkoje yra neišvengiamas iššūkis kiekvienai organizacijai ir jos nariams.

2.2.3. Personalo ugdymas

Literatūroje personalo ugdymo sąvoka dažniausiai traktuojama kaip procesas apimantis personalo mokymą bei reikiamų gebėjimų darbui atlikti vystymą. Personalo ugdymą priimta laikyti vienu iš pagrindinių organizacijos veiklos sričių, siekiant sukurti į nuolatinį augimą ir tobulėjimą nukreiptą įmonės strategiją.

A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė, D. Volungevičienė (2008) teigia, kad nagrinėjant teorinius ir praktinius personalo ugdymo aspektus pastebima, kad įmonės, kurios adekvačiai vertina personalo ugdymo procesą ir suvokia jo svarbą, pasiekia ne tik geresnių darbuotojų veiklos rezultatų, bet ir suformuoja įmonės plėtros pranašumą.

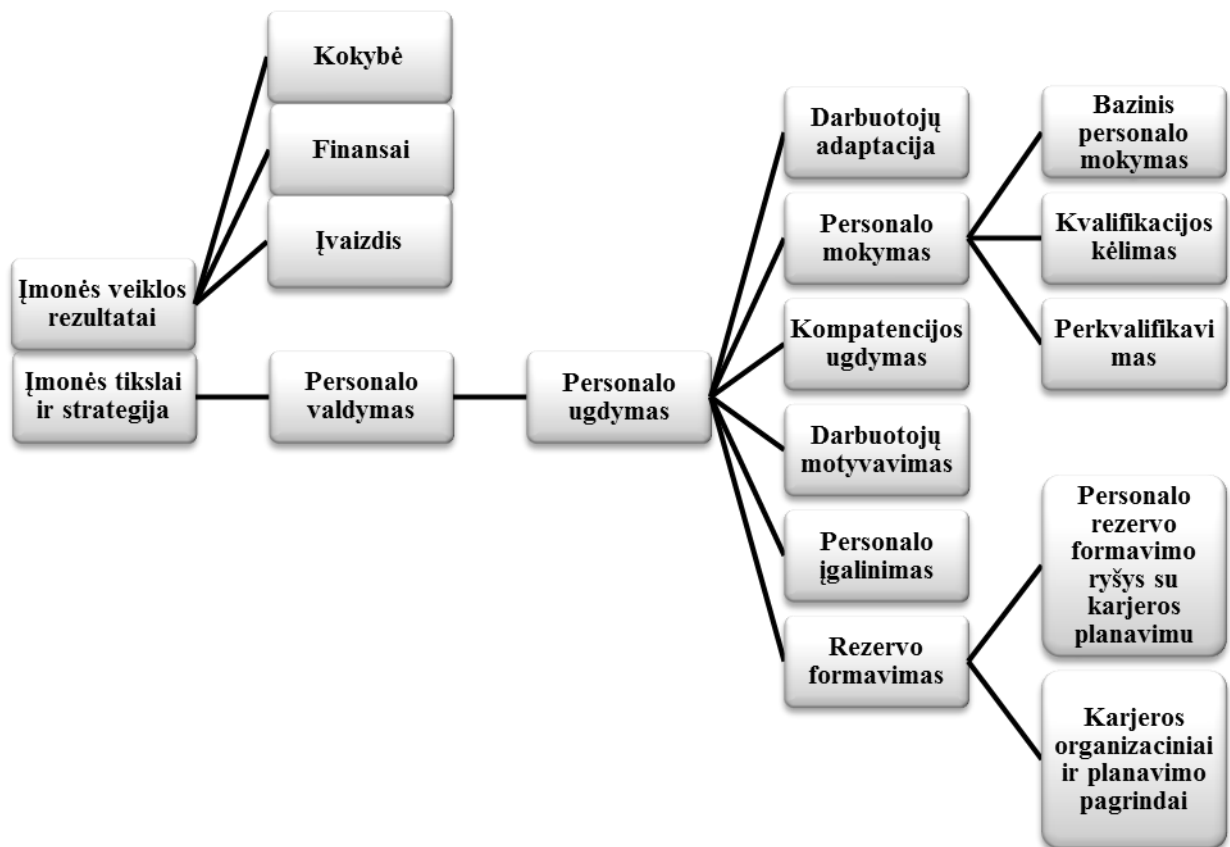
Plačiąja prasme personalo ugdymas gali būti apibrėžtas kaip organizuota veikla, kurioje darbuotojas įgyja patyrimo, žinių, geba išreikšti save ir kurti (Stankevičienė, Liučvaitienė, Volungevičienė 2008:200).

Personalo ugdymo klausimą sistemiškai analizuojantys I. Ehnert, W. Harry, K.J. Zink (2013) teigia, kad efektyviai dirbanti organizacija negali apsieiti be personalo ugdymo sistemos, kuri yra susieta su strateginiais įmonės tikslais. Mokslininkai pateikia kriterijus, kuriuos turėtų atitikti įmonė norinti įsidiesti darbuotojų ugdymo sistemą:

- Pokyčių valdymas yra įmonės strategijos dalis;
- Pokyčius inicijuoja aukščiausio lygio ir funkcinų padalinių vadovai;
- Skiriama pakankamai išteklių darbuotojų ugdymui;
- Organizacijos vidinė komunikacija aiški ir efektyvi;

- Strategijos įgyvendinimas neatsiejamas nuo komandinio darbo;
- Nuolatinis ir poreikius atitinkantis darbuotojų mokymas;
- Pasiektų ugdymo rezultatų vertinimas;
- Tęstinumas ugdant organizacijos lyderius.

Pasak P. Markevičiaus, D. Perkumienės, R. Adamonienės (2008) personalo ugdymas yra ganėtinai plati sąvoka, apimanči keletą organizacijos veiklos sričių :darbuotojų adaptaciją, mokymą ir kompetencijos valdymą, kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų motyvavimą, įgalinimą bei karjeros vystymą. Minėti svarbiausi personalo ugdymo elementai, pateikti mokslininkų sudarytame modelyje personalo ugdymo modelyje (10 pav.).



10 pav. Personalo ugdymo modelis. Sudaryta remiantis P. Markevičius, D. Perkumienė, R. Adamonienė. Paslaugų įmonių personalo ugdymas naujomis rinkos sąlygomis (2008)

Kaip matyti iš pateikto modelio, personalo ugdymas tai daug funkcinių sričių apimantis nuolatinis saviraiškos ir tobulinimo procesas, kuriame numatyti svarbiausi faktoriai įtakojantys darbuotojų ugdymo sistemos kūrimą. Apibendrinant nagrinėtą literatūrą, galima teigti, kad organizacijos vadovas vaidina esminį vaidmenį personalo ugdyme. Matydamas darbuotojų žinių ar

gebėjimų trūkumus, vadovas personalo specialistų padedamas gali sudaryti pagal darbuotojų poreikius adaptuotas ugdymo programas ir jas panaudoti, kuriant darbuotojų ugdymo sistemas. Tačiau šiandieninių mažų įmonių vadovų veikla dažniausiai būna nukreipta į kitas problemines įmonės sritis susijusias su rinkos analize, apyvartinių lėšų stoka ir pan, o personalo ugdymo klausimai dažniausiai paliekami nuošalyje.

2.2.4. Teorinis koučingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis

Remiantis išanalizuota literatūra, bei koučingo specialistų rekomendacijomis, buvo sudarytas darbuotojų ugdymo modelis (11 pav.). Pirmajame darbuotojų ugdymo modelio etape svarbiausias veiksmas, kurį reikia atlikti – tai nustatyti ugdymo sistemos poreikį. Būtina susidaryti aiškią dabarties situaciją ir nusistatyti ugdymo poreikį.

G. Dessleris (2001) teigia, kad diegiant darbuotojų ugdymo sistemą įmonėje galima metodika yra penkių etapų mokymo ir tobulinimo procesas, kuris numato tokius ugdymo sistemos etapus:

- poreikio analizė;
- mokymo proceso projektavimas;
- veiksmingumo patikrinimas;
- įgyvendinimas;
- rezultatų vertinimas.

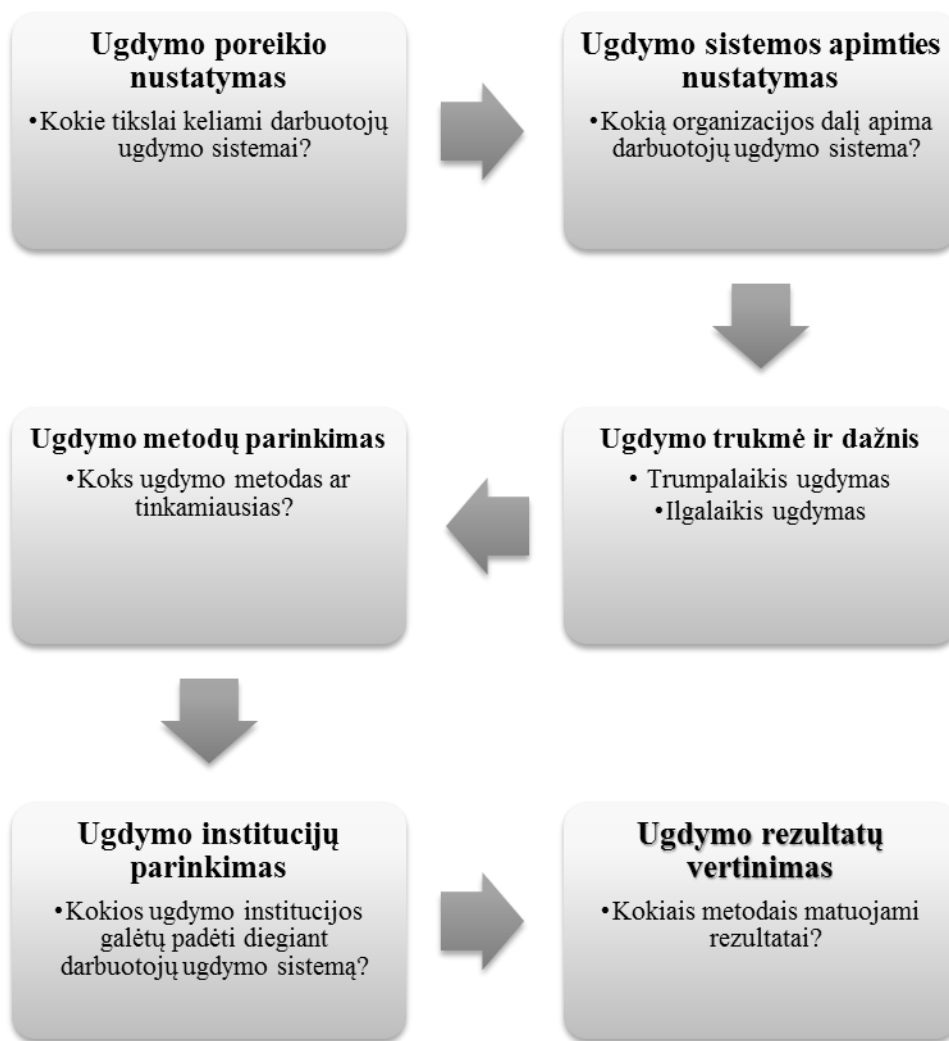
Kaip matyti iš mokslininko pateikto proceso aprašymo keletas etapų atitinka kitų autorių modeliuose minimus etapus, kaip svarbiausius iš jų galėčiau išskirti: poreikio analizę, mokymo proceso projektavimą, įgyvendinimą ir rezultatų vertinimą.

Antrasis ugdymo sistemos modelio etapas apima jos apimties organizacijoje nustatymą. Patikslinama kokią įmonės dalį turėtų apimti ugdymo sistema. Ar joje dalyvaus tik funkcinių padalinių vadovai, aukščiausio lygio vadovai ar visa organizacija.

Pereinant prie trečiojo etapo, jame aptariama ugdymo trukmė ir ugdymo dažnio koncepcija. Šioje dalyje nustatoma į kokias ilgalaikes ir trumpalaikes ugdymo priemones bus koncentruojamasi diegiant sistemą. Taip pat numatomas atskirų ugdymo dalių ir mokymų dažnis.

Po to nuosekliai pereinama prie ketvirtojo etapo, kuriame parenkami tinkamiausi darbuotojų ugdymo metodai, šiame etape pagal jau sudarytus ugdymo poreikius, įvertinama kokie ugdymo metodai yra priimtinausi organizacijai ir duotų didžiausią naudą jos dalyviams.

Penktasis etapas – ugdymo institucijų parinkimas. Šiame etape stengiamasi nustatyti, kokios ugdymo institucijos gali įgyvendinti modelyje numatytus mokymus, konsultacijas. Paskutiniame darbuotojų ugdymo modelio etape – parenkami bei suderinami tyrimo metodai, kuriais bus matuojamas ugdymo efektyvumas, bei atliekamas pats įvertinimas.



11 pav. Kouçingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis (šaltinis: sudaryta autoriaus)

Apibendrinant šiame baigiamojo darbo poskyryje analizuotus darbuotojų ugdymo modelius bei jų esminius bruožus reikėtų akcentuoti, kad besimokančioje organizacijoje tobulėjimo ir mokymosi procesas vyksta nuolatos visuose organizacijos lygiuose, taip įgalindamas visą organizaciją eiti bendro tikslo link. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimo procesas turi glaudesnę ryšį su konkrečių darbui reikalingų įgūdžių ar žinių tobulinimu tam, kad darbuotojas gebėtų kokybiškai atlikti savo darbe numatytas funkcijas. Personalo ugdymas apimantys plačiausią sritį yra iš esmės susijęs ir su kvalifikacija ir su tam tikromis žiniomis, bei mokymu. Tačiau šis procesas yra orientuotas į ilgalaikę perspektyvą ir yra glaudžiai susietas su organizacijos strategija.

3. KOUČINGO TAIKYMO MAŽOSE ĮMONĖSE TYRIMO

METODOLOGIJA

Tyrimo problema - Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra pastebėta, kad paplitus koučingui, didelės, dažniausiai tarptautinės įmonės turi įsidiegusios koučingo metodiką įmonėje. Tačiau literatūroje nerasta jokių duomenų ir atliktų tyrimų apie koučingo taikymą mažose įmonėse, todėl atsiranda poreikis ištirti koučingo paplitimo ir taikymo galimybes mažose įmonėse.

Tyrimo tikslas – ištirti koučingo paplitimą ir taikymo atvejus mažų įmonių atveju

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti pagrindinius mažų įmonių vadovų žinių apie koučingą kilmę;
2. Nustatyti koučingo paplitimo mažose įmonėse mastą;
3. Įvertinti koučingo duodamą naudą mažoms įmonėms;
4. Išsiaiškinti kokiais atvejais koučingas dažniausiai taikomas mažose įmonėse;
5. Kokybiniu tyrimu nustatyti koučingu gristo darbuotojų ugdymo modelio kriterijus.

Tyrimo objektas - koučingo taikymas ir paplitimas, mažų įmonių pavyzdžiu.

Tyrimo metodas. Tyrimui pasirinktas empirinis tyrimas. Naudojamas kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodai, atlikta anoniminė anketinė apklausa ir interviu su koučingo specialistais. Šiam tyrimui buvo sudarytos dviejų tipų anketos iš 14 ir 10 klausimų. Pirmoji 14 klausimų anketa skirta įmonių vadovams, kurią sudaro uždaro tipo klausimai. Klausimai sugrupuoti į grupes, siekiant gauti tam tikrą informaciją.

- 1-4 demografiniai klausimai skirti nustatyti kaip demografiniai duomenys siejasi su pasirinkimu naudoti koučingą įmonėje.
- 5-7 klausimais siekiama gauti informaciją apie įmonės veiklos specifiškumą.
- 8-9 klausimai orientuoti į požiūrio į pokyčius ir sėkmę nustatymui.
- 10-12 klausimai skirti sužinoti respondentų žinias apie koučingą bei jų kilmę ir požiūrį į koučingą kaip vadovavimo metodą.
- 13-14 klausimais siekiama ištirti kokiose situacijose naudojamas koučingas ir kokią naudą jis duoda įmonei.

Antroji anketa skirta verslo konsultantams, kurie profesionaliai dirba naudodami koučingo metodą. Pastaroji anketa sudaryta iš 10 klausimų, kurią sudaro uždaro tipo klausimai. Pagal klausimų klasifikavimą anketa yra ganėtinai panaši į anketą skirtą vadovams, tačiau turi šiek tiek specifiškumo. Ja norima nustatyti įmonių dydį, kurios taiko koučingą, bei koučingo paplitimą mažose įmonėse. Keletas klausimų yra tapatūs su įmonių vadovų anketa, tam kad būtų galima padaryti lyginamąją analizę tarp įmonės vadovų bei verslo konsultantų.

Tyrimo metu gauti anketinių apklausų rezultatai analizuoti su SPSS programa pasitelkiant žemiau nurodytas duomenų apibendrinimo priemones ir statistinius kriterijus:

Dažnių ir procentinių dažnių lentelės ir grafikai

Dažnių ir procentinių dažnių lentelės naudotos atvaizduoti respondentų vertinimus ir nustatyti, koks nominalus skaičius bei procentinė dalis respondentų pasirinko tam tikrą atsakymą arba patenka į tam tikrą demografinę grupę.

Kontingencijos lentelės

Kontingencijos lentelėse atvaizduoti respondentų vertinimai, kuomet anketos klausimai palyginami skirtingose demografinėse grupėse. Tokiu būdu galima geriau įvertinti atsakymų pasiskirstymą demografinėse grupėse.

Chi- kvadrato kriterijus

Norint nustatyti, ar nominalūs (ranginiai) rodikliai yra susiję, taikytas Chi-kvadrato požymių nepriklausomumo kriterijus, kurio metu tikrinta, ar koreliacija, tarp dviejų nominalios (ranginės) skalės klausimų, yra statistiškai reikšminga. Jei kriterijaus klaidos tikimybė, $p < 0.05$, tuomet statistinė hipotezė ($H_0: r = 0$), yra atmetama - požymiai yra susiję, priešingu atveju, statistinė hipotezė H_0 nėra atmetama ir požymiai nėra susiję.

Tyrimo procesas ir etapai. Pradedant empirinį tyrimą, pirmiausia buvo suformuluotas tyrimo tikslas ir uždaviniai, išanalizuota prieinama teorinė medžiaga susijusi su koučingu. Kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa buvo atliekama 2015 m. lapkričio mėnesį. Anketų pildymas buvo atliekamas fiziškai pristatant anketas į respondentų darbovietes Klaipėdos, Skuodo, Kretingos, Kretingalės, Mažeikių, Plungės miestuose esančius biurus.

Kokybinis tyrimas. Siekiant išsiaiškinti koučingu grįstos darbuotojų ugdymo sistemos modelio ypatybes buvo atliekamas interviu su profesionaliai dirbančiais koučingo specialistais. Koučingo specialistai dalyvavę interviu procese noriai atsakinėjo į klausimus, pateikė daug vertingos informacijos darbuotojų ugdymo tema. Visi tyrime dalyvavę koučingo specialistai yra akredituoti tarptautinių koučingo asociacijų *ICF - International Coaching Federation* arba *NECA - North European Coaching association*. Daugeliui konsultantų yra tekę kurti tęstines koučingo programas įmonėse.

Pasirinktas kokybinis tyrimas atliktas remiantis apklausos metodu, naudojant interviu metodą. Pasirinkus tyrimo metodą, sudarytas klausimynas. Klausimynas buvo sudaromas remiantis teorinėje dalyje analizuotu organizacijos mokymų sistemų modeliu.

Interviu klausimyną sudaro 7 klausimai. Klausimai buvo suskirstyti į penkias grupes:

Pirmojoje grupėje pateiktu 1 klausimu nustatoma, kaip respondentai suvokia koučingu grįstą darbuotojų ugdymo sistemą.

Antrojoje grupėje pateiktu 2 klausimu siekiama išsiaiškinti kokius, profesionaliai su koučingo metodu dirbantis konsultanto nuomone, mažos įmonės poreikius galėtų patenkinti koučingu grįsta darbuotojų ugdymo sistema.

Trečiojoje grupėje 3,4,5, klausimai susiję su koučingu grįstos darbuotojų ugdymo sistemos turinio aspektais – naudojimo mastu, trukme, mokymo metodais.

Ketvirtoji klausimų grupė - 6 klausimas skirtas sužinoti kokios mokymo institucijos funkciją galėtų būti įtrauktos kuriant analizuojamą ugdymo sistemą mažoje įmonėje.

Penktoji grupė - 7 klausimas skirtas išsiaiškinti kokią funkciją turi grįžtamasis ryšys ir kaip (kokiais metodais) turėtų būti pamatuoti įvykę planuoti ugdymo rezultatai mažoje įmonėje.

Tyrimas atliktas 2015 metais gruodžio mėnesį. Tyrimu metu apklausti koučingo specialistai, turintys tarptautinės koučingo federacijos *ICF International Coaching Federation* kredencialus ir turintys pakankamą profesinę patirtį.

4. KOUČINGO TAIKYMO MAŽOSE ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

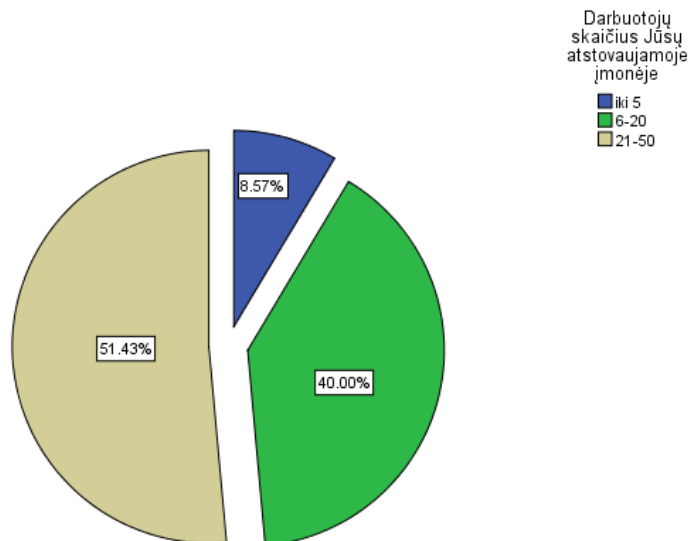
4.1. Vadovų požiūrio į koučingo taikymą tyrimo rezultatai

Respondentų charakteristika. Tyrime dalyvavo 35 įmonių vadovai iš kurių 82.9 % vyrai ir 17.1 % moterys. Dauguma vadovų yra 31-40 m. amžiaus (42.9 %). Jauniausių vadovų, kurių amžius 21-30 m., yra mažiausiai (8.9 %). Dauguma vadovų turi bakalauro išsilavinimą (60 %). Beveik trečdalis vadovų turi įgiję magistro laipsnį (31.4 %). Apklausoje metu nustatyta, kad dauguma vadovų turi 5-10 m. vadovavimo patirtį (45.7 %). Didžiausią vadovavimo patirtį (10 m. ir daugiau) turi 25.7 % tyrime dalyvavusių vadovų (3 lentelė).

3 lentelė. Vadovų pasiskirstymas demografinėse grupėse

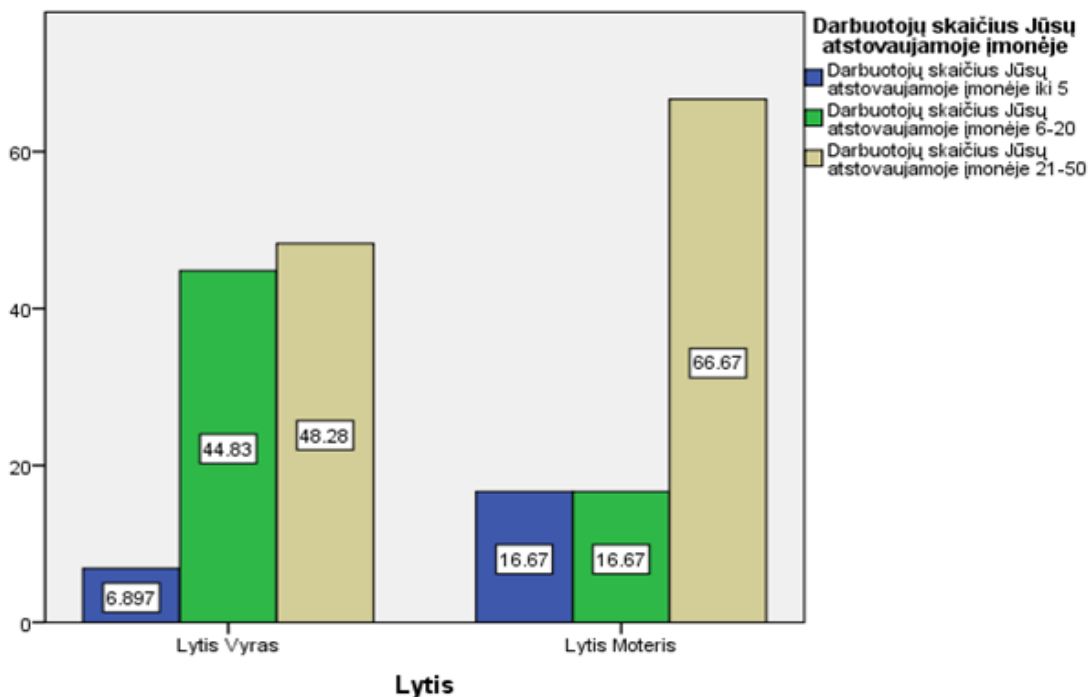
		Dažnis	Procentas
Lytis	Vyras	29	82.9
	Moteris	6	17.1
Amžius	21-30 m.	3	8.6
	31-40 m.	15	42.9
	41-50 m.	10	28.6
	51-60 m.	7	20.0
Išsilavinimas	Profesinis	1	2.9
	Aukštesnysis	2	5.7
	Aukštasis. Bakalauro	21	60.0
	Aukštasis. Magistro	11	31.4
Jūsų vadovavimo patirtis (metais)	1-3 m.	1	2.9
	3-5 m.	9	25.7
	5-10 m.	16	45.7
	10 m. ir daugiau	9	25.7

Įmonių veiklos specifiškumo vertinimas. Gauti rezultatai rodo, jog daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių vadovų dirba mažose įmonėse, kuriose yra 21-50 darbuotojų (51.43 %). Penktadalis vadovų dirba labai mažose įmonėse, kuriose yra nuo 6 iki 20 darbuotojų. Likusi dalis tiriamųjų nurodė, jog vadovauja mikro įmonėms, kur darbuotojų skaičius neviršija 5 darbuotojų (12 pav).



12 pav. Darbuotojų skaičius įmonėse

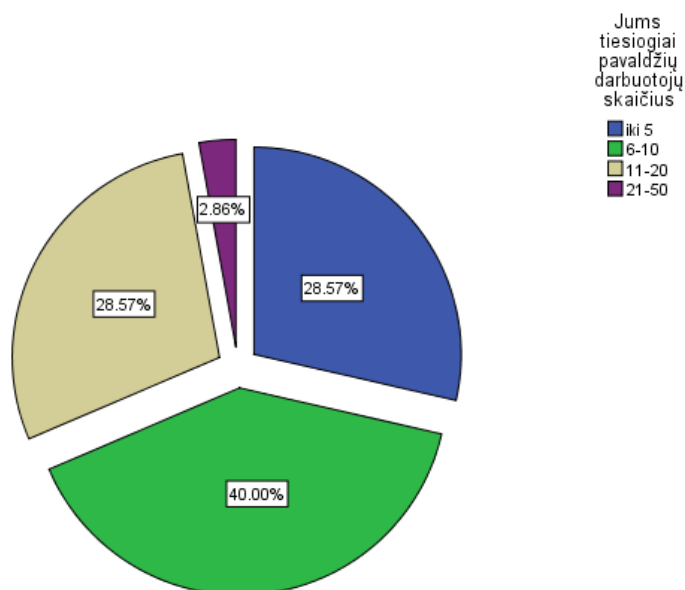
Analizuojant darbuotojų skaičių vyrų ir moterų vadovaujamosiose įmonėse matyti, jog moterys dažniau vadovauja mažoms (21-50 darbuotojų) įmonėms nei vyrai (atitinkamai, 66.7 % ir 48.3 %). Mikro įmonėms, kurių darbuotojų skaičius yra iki 5 darbuotojų, dažniau vadovauja taip pat moterys nei vyrai (atitinkamai, 16.7 % ir 6.9 %) (13 pav.).



13 pav. Darbuotojų skaičius vyrų ir moterų vadovaujamosiose įmonėse

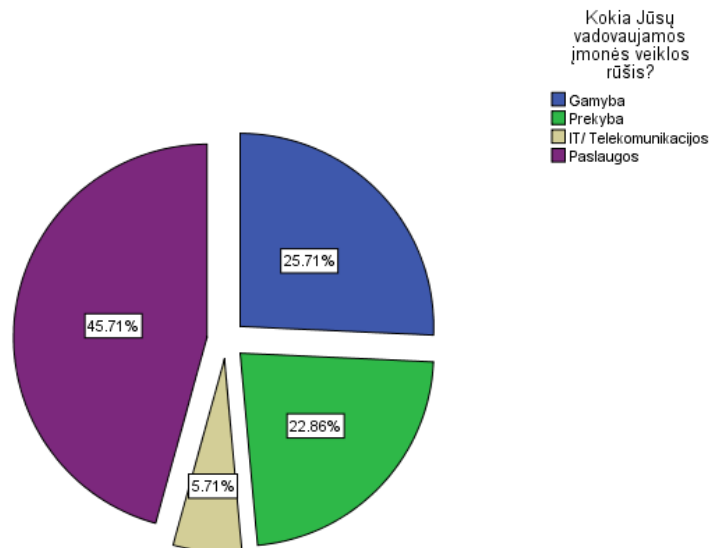
Analizuojant tiesiogiai pavaldžių darbuotojų skaičių apklaustųjų vadovų įmonėse matyti, kad dauguma vadovų turi nuo 6 iki 10 tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (40 %). Beveik trečdalis

vadovų turi iki 5 pavaldinių ir lygiai tiek pat vadovų vadovauja įmonėms, kuriose yra nuo 11 iki 20 tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (atitinkamai, po 28.6 %). Mažiausia dalis vadovų nurodė turintys nuo 21 iki 50 tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (14 pav.).



14 pav. Tiesiogiai pavaldžių darbuotojų skaičius

Palyginus įmones, kuriose dirba vadovai, pagal įmonių veiklos rūšį nustatyta, kad dauguma vadovų dirba paslaugas teikiančiose įmonėse (45.7 %). Ketvirtadalis vadovų nurodė, jog dirba gamybos įmonėse (25.7 %). Mažiausia dalis tiriamųjų vadovauja IT/telekomunikacijų įmonėms (5.7 %) (15 pav.). Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad tyrime dominuoja respondentai, kurie vadovauja paslaugų įmonėms.

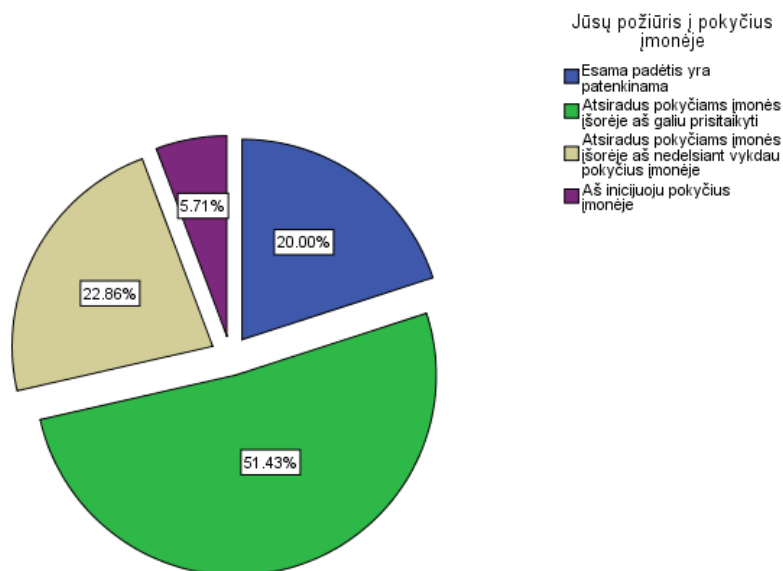


15 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos rūšį

Vadovų požiūrio į pokyčius ir sėkmę įmonėse vertinimai. Lietuvoje, kaip ir kitose Europos šalyse, vykstantys dramatiški ekonomikos pokyčiai verčia įmonių vadovus keisti mąstymą ir strategijas. Taigi akivaizdu, kad kintant išorinėms sąlygoms, turi kisti ir pačių vadovų požiūris į vykstančius pokyčius įmonėje bei išorinėje aplinkoje.

Sekančiame tyrimo etape palyginami vadovų požiūrio į pokyčius ir sėkmę įmonėse vertinimai visoje vadovų imtyje, vyrų bei moterų grupėse ir skirtingo amžiaus vadovų grupėse.

Gauti rezultatai rodo, jog vadovų požiūris į pokyčius įmonėje yra skirtingas. Daugiau nei pusė vadovų nurodė, kad prie pokyčių įmonės išorėje gali prisitaikyti (51.4 %). Po penktadalį vadovų nurodė, jog į pokyčius įmonės išorėje nedelsiant vykdo pokyčius įmonės viduje arba esama situacija įmonės viduje jiems yra patenkinama (atitinkamai, 22.9 % ir 20 %). Mažiausiai vadovų nurodė, kad patys inicijuoja pokyčius įmonėje (5.7 %) (16 pav.).



16 pav. Vadovų požiūrio į pokyčius įmonėje vertinimai

Gauti rezultatai rodo, kad visumoje, vadovų iniciatyvumas yra pakankamai žemas, nes tik 5.7 % vadovų patys inicijuoja pokyčius įmonėje. Dauguma vadovų yra linkę prie pokyčių prisitaikyti.

Tolimesniame tyrimo etape palygintas vadovų požiūris į pokyčius įmonėje vyrų ir moterų bei skirtingo amžiaus vadovų tarpe. Norint geriau atvaizduoti skirtingų vadovų grupių požiūrio į pokyčius vertinimus rezultatai pateikti kontingencijos lentelėse.

Analizuojant vyrų ir moterų vertinimus matyti, jog didžioji dalis vyrų, atsiradus pokyčiams įmonės išorėje, yra linkę prisitaikyti (58.6 %). Tuo tarpu, didžioji dalis moterų, atsiradus pokyčiams įmonės išorėje, yra linkusios nedelsiant vykdyti pokyčius įmonėje (66.7 %). Be to, didesnė dalis moterų yra linkusios inicijuoti pokyčius, nei vyrai (atitinkamai, 16.7 % ir 3.4 %). Remiantis šiais rezultatai galima teigti, kad vadovų požiūris į pokyčius įmonėje yra susijęs su jų lytimi. Norint patikrinti, ar ryšys yra statistiškai reikšmingas, taikytas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai parodė, jog požiūris į pokyčius įmonėje yra susijęs su vadovų lytimi, nes $\chi = 10.8$, $lks = 3$, $p = 0.013 < 0.05$ (4 lentelė). Galima teigti, kad vyrai yra labiau linkę prisitaikyti prie pokyčių, o moterys yra labiau iniciatyvesnės ir linkusios nedelsiant vykdyti pokyčius įmonės viduje.

4 lentelė. Vyrų ir moterų vadovų požiūrio į pokyčius įmonėje vertinimai

		Lytis		Viso	chi; lls; p
		Vyras	Moteris		
Jūsų požiūris į pokyčius įmonėje	Esama padėtis yra patenkinama	7(24.1)	0(0)	7(20)	chi=10.8; lls=3; p=0.013
	Atsiradus pokyčiams įmonės išorėje aš galiu prisitaikyti	17(58.6)	1(16.7)	18(51.4)	
	Atsiradus pokyčiams įmonės išorėje aš nedelsiant vykdau pokyčius įmonėje	4(13.8)	4(66.7)	8(22.9)	
	Aš inicijuojau pokyčius įmonėje	1(3.4)	1(16.7)	2(5.7)	
Iš viso		29(100)	6(100)	35(100)	

Lyginant skirtingo amžiaus vadovų vertinimus matyti, jog didžioji dalis jaunesnių vadovų, kurių amžius iki 40 m., atsiradus pokyčiame įmonėje, yra linkę nedelsiant vykdyti pokyčius įmonės viduje (66.7 %). Be to, matyti, kad jaunesni vadovai yra labiau linkę inicijuoti pokyčius įmonėje, nei vyresni vadovai (atitinkamai, 33.3 % ir 4 %). Tuo tarpu, dauguma vyresnių vadovų, kurių amžius 40 m. ir daugiau, atsiradus pokyčiame įmonėje, yra linkę prisitaikyti prie pokyčių įmonės išorėje (72 %). Apibendrinant galima teigti, kad vadovų požiūris į pokyčius įmonėje yra susijęs jų amžiumi. Chi-kvadrato kriterijaus rezultatai parodė, jog požiūris į pokyčius įmonėje yra susijęs su vadovų amžiumi, nes $\chi = 7.8$, lls = 3, $p = 0.049 < 0.05$ (5 lentelė). Galima teigti, kad jaunesniems vadovams, atsiradus pokyčiams įmonės išorėje, nedelsiant vykdyti pokyčius įmonėje. Tuo tarpu, vyresnieji vadovai yra labiau linkę prisitaikyti prie išorės pokyčių.

5 lentelė. Skirtingo amžiaus vadovų požiūrio į pokyčius įmonėje vertinimai

		Amžius		Viso	chi; lls; p
		Iki 40 m.	40 m. ir daugiau		
Jūsų požiūris į pokyčius įmonėje	Esama padėtis yra patenkinama	0(0)	1(4)	1(3.6)	chi=7.8; lls=3; p=0.049
	Atsiradus pokyčiams įmonės išorėje aš galiu prisitaikyti	0(0)	18(72)	18(64.3)	
	Atsiradus pokyčiams įmonės išorėje aš nedelsiant vykdau pokyčius įmonėje	2(66.7)	5(20)	7(25)	
	Aš inicijuojau pokyčius įmonėje	1(33.3)	1(4)	2(7.1)	
Iš viso		3(100)	25(100)	28(100)	

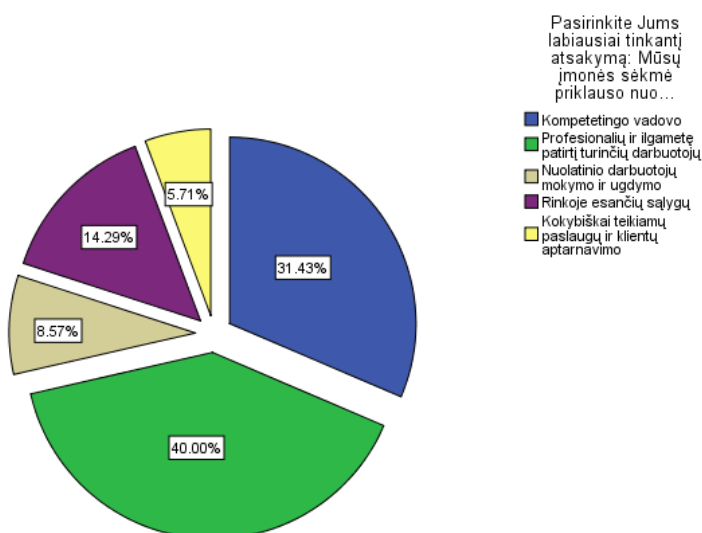
Tiriant skirtingą išsilavinimą turinčių vadovų požiūrį į pokyčius įmonėje matyti, kad didžioji dalis aukštąjį bakalauro išsilavinimą turinčių vadovų, atsiradus pokyčiams įmonės išorėje, yra linkę prisitaikyti (66.7 %). Tuo tarpu, didžioji dalis magistro laipsnį turinčių vadovų, atsiradus pokyčiams įmonės išorėje nedelsiant vykdo pokyčius įmonėje (63.6 %). Verta pastebėti, kad vadovai, turintys magistro laipsnį yra labiau linkę imtis iniciatyvos nei bakalauro išsilavinimą turintys vadovai

(atitinkamai, 9.1 % ir 4.2 %). Gauti rezultatai parodė, jog požiūris į pokyčius įmonėje yra susijęs su vadovų įgytu išsilavinimu, nes $\chi = 16.4$, $lls = 3$, $p = 0.001 < 0.05$ (6 lentelė). Galima teigti, kad aukštesnį išsilavinimą turintys vadovai yra labiau iniciatyvesni ir dažniau vykdo pokyčius reaguodami į situaciją įmonės išorėje nei žemesnį išsilavinimą turintys vadovai.

6 lentelė. Skirtingo išsilavinimą turinčių vadovų požiūrio į pokyčius įmonėje vertinimai

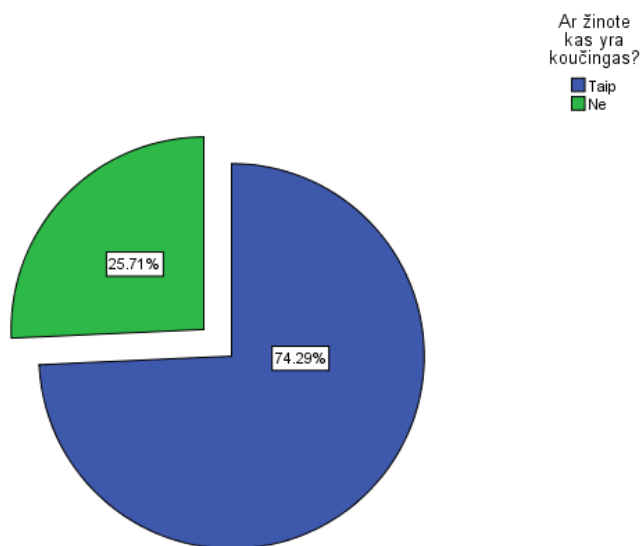
		Išsilavinimas		Viso	chi; lls; p
		Aukštasis bakalauro arba žemesnis	Aukštasis Magistro		
Jūsų požiūris į pokyčius įmonėje	Esama padėtis yra patenkinama	6(25)	1(9.1)	7(20)	chi=16.4; lls=3; p=0.001
	Atsiradus pokyčiams įmonės išorėje aš galiu prisitaikyti	16(66.7)	2(18.2)	18(51.4)	
	Atsiradus pokyčiams įmonės išorėje aš nedelsiant vykdau pokyčius įmonėje	1(4.2)	7(63.6)	8(22.9)	
	Aš inicijuojau pokyčius įmonėje	1(4.2)	1(9.1)	2(5.7)	
Iš viso		24(100)	11(100)	35(100)	

Analizuojant priežastis, nuo kurių priklauso įmonės sėkmė nustatyta, kad dauguma vadovų įsitikinę, jog įmonės sėkmė priklauso nuo profesionalių ir ilgametę patirtį turinčių darbuotojų bei vadovo kompetencijos (atitinkamai, 40 % ir 31.43 %). Mažiausiai vadovų mano, jog įmonės sėkmė priklauso nuo kokybiškai teikiamų paslaugų ir klientų aptarnavimo (5.71 %) (17 pav.).



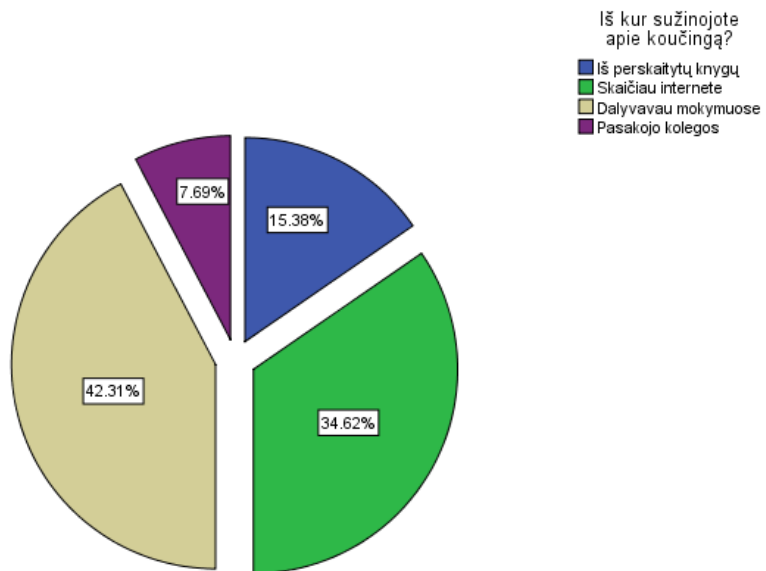
17 pav. Sėkmės priežasčių įmonėje vertinimai vadovų tarpe

Žinios apie koučingą bei jų kilmė. Tyrimo metu įvertintos vadovų žinios, apie koučingą ir koučingo naudojimo ypatumus. Gauti rezultatai rodo, jog didžioji dalis vadovų žino, kas yra koučingas (74.29 %). Ketvirtadalis vadovų nurodė nežinantys, kas yra koučingas (25.71 %) (18 pav.).



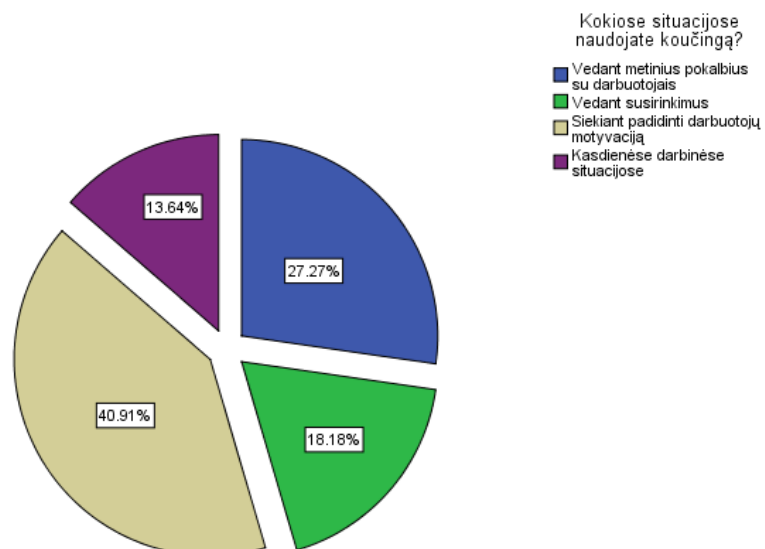
18 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal koučingo žinojimą

Dauguma vadovų nurodė, kad apie koučingą sužinojo dalyvaudami mokymuose (42.31 %). Kiek daugiau nei trečdalis vadovų apie koučingą sužinojo perskaite internete (34.62 %). Mažiausia dalis vadovų apie koučingą sužinojo iš kolegų (7.69 %) (19 pav.).



19 pav. Vadovų pasiskirstymas žinių apie koučingą kilmę aspektu

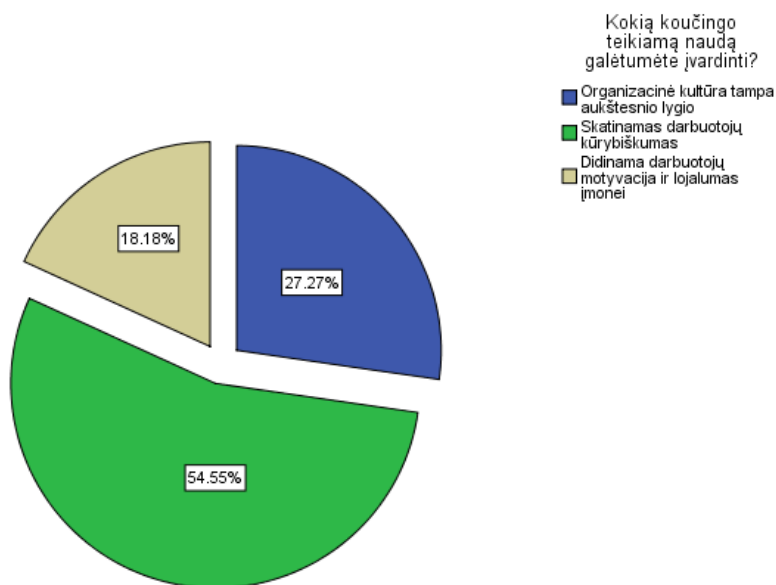
Analizuojant koučingo naudojimo situacijas matyti, kad dauguma vadovų koučingą linkę naudoti siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją (40.91 %). Kiek daugiau nei penktadalis vadovų koučingą naudoja vedant metinius pokalbius su darbuotojais (27.27 %). Mažiausiai vadovų koučingą naudoja susirinkimų metu (13.64 %) (20 pav.).



20 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal situacijas, kuriose naudojamas koučingas

Analizuojant koučingo teikiamą naudą nustatyta, kad daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių vadovų yra įsitikinę, kad koučingas skatina darbuotojų kūrybiškumą (54.55 %). Likusi dalis vadovų mano, jog koučingo nauda pasireiškia per organizacinę įmonės kultūrą ir ji tampa aukštesnio lygio,

o taip pat, koučingas didina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą įmonei (atitinkamai, 27.27 % ir 18.18 %) (21 pav.).



21 pav. Koučingo teikiamos naudos vertinimai vadovų tarpe

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad didžioji dalis vadovų žino, kas yra koučingas ir naudoja savo darbe. Beveik pusė vadovų sužinojo apie koučingą iš mokymų ir koučingą dažniausiai naudoja siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją. Daugumos vadovų nuomone, koučingas labiausiai skatina darbuotojų kūrybiškumą.

4.2. Verslo konsultantų požiūrio į koučingo taikymą tyrimo rezultatai

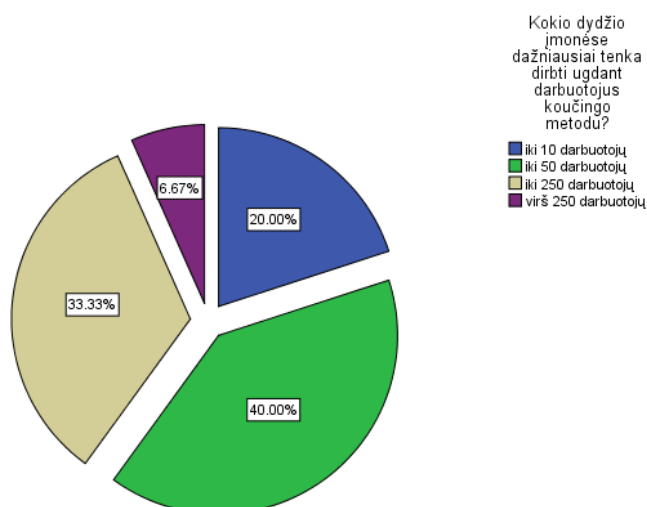
Sekančiame tyrimo etape atliktas konsultantų nuomonės tyrimas, kurio metu analizuoti konsultantų koučingo aspektų vertinimai.

Tyrimo dalyvavo 15 konsultantų iš kurių didžiąją dalį sudaro vyrai (86.7 %). Konsultantų pasiskirstymas pagal amžių nėra tolygus. Didžioji dalis konsultantų yra 31-40 m. amžiaus (73.3 %). Dauguma konsultantų yra įgiję magistro laipnį, o likusi dalis konsultantų – bakalauro (atitinkamai, 86.7 % ir 13.3 %). Tyrimo dominuoja konsultatai, kurie turi 3-5 m. bei 5-10 m. patirtį (atitinkamai, 40 % ir 46.7 %) (5 lentelė).

7 lentelė. Konsultantų pasiskirstymas demografinėse grupėse

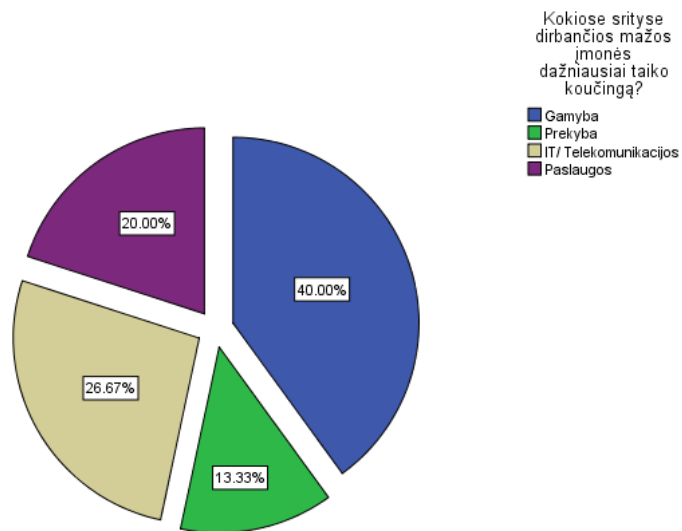
		Dažnis	Procentas
Lytis	Vyras	13	86.7
	Moteris	2	13.3
Amžius	21-30 m.	1	6.7
	31-40 m.	11	73.3
	41-50 m.	3	20.0
Išsilavinimas	Aukštasis. Bakalauro	2	13.3
	Aukštasis. Magistro	13	86.7
Jūsų konsultavimo patirtis (metais)	1-3 m.	1	6.7
	3-5 m.	6	40.0
	5-10 m.	7	46.7
	10 m. ir daugiau	1	6.7

Analizuojant įmones, kuriose tenka dirbti konsultantams ugdant darbuotojus koučingo metodu, nustatyta, kad didžiajai daliai konsultantų tenka dirbti įmonėse, kuriose yra iki 50 darbuotojų (40 %). Trečdalis konsultantų nurodė, kad tenka dirbti įmonėse, kuriose yra iki 250 darbuotojų, o didžiausiose įmonėse tenka dirbti tik 6.67 % konsultantų (22 pav.).



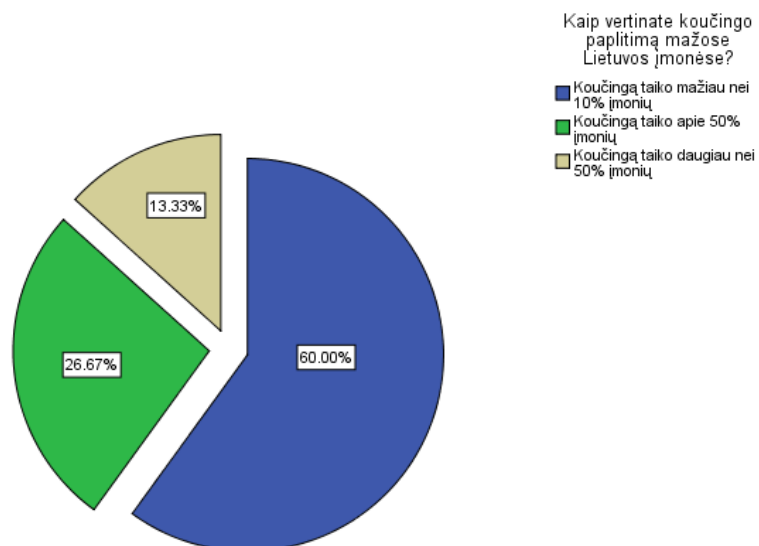
22 pav. Konsultantų pasiskirstymas pagal įmonės dydį, kurioje tenka dirbti ugdant darbuotojus koučingo metodu

Analizuojant konsultantų vertinimus matyti, kad didžioji dalis konsultantų nurodė, kad koučingą dažniausiai taiko mažos įmonės, dirbančios gamybos sektoriuje (40 %). Verta pastebėti, kad koučingo taikymas skirtinga veikla užsiimančiose įmonėse yra priimtinas, nes koučingą sėkmingai taiko tiek IT/telekomunikacijų, tiek paslaugų įmonės (atitinkamai, 26.67 % ir 20 %) (23 pav.).



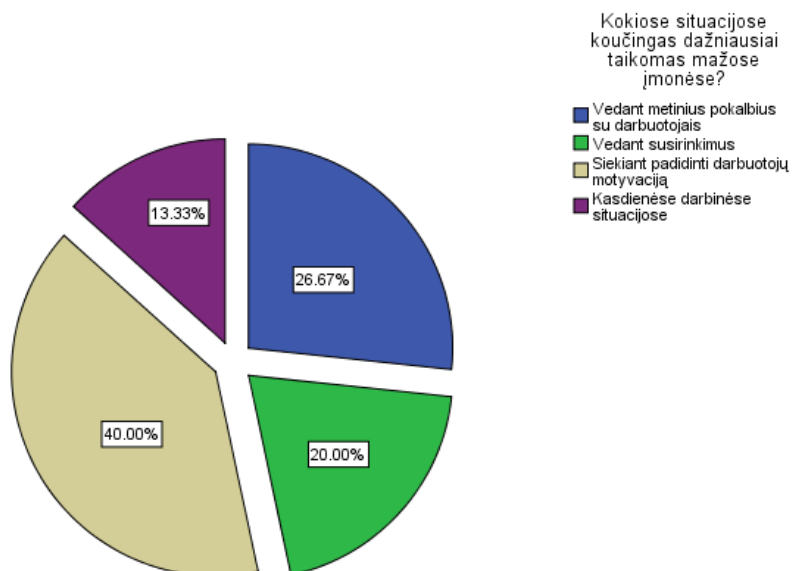
23 pav. Mažų įmonių, taikančių koučingą, pasiskirstymas pagal veiklos sritį

Analizuojant konsultantų nuomonę, apie koučingo paplitimą mažose Lietuvos įmonėse matyti, kad dauguma konsultantų įsitikinę, jog koučingą taiko mažiau nei 10 % mažų Lietuvos įmonių (60 %). Tik ketvirtadalis konsultantų mano, kad koučingą taiko apie 50 % mažų Lietuvos įmonių (26.67 %). Likusi dalis tiriamųjų įsitikinę, kad koučingą taiko daugiau nei 50 % mažų Lietuvos įmonių (13.33 %) (24 pav.).



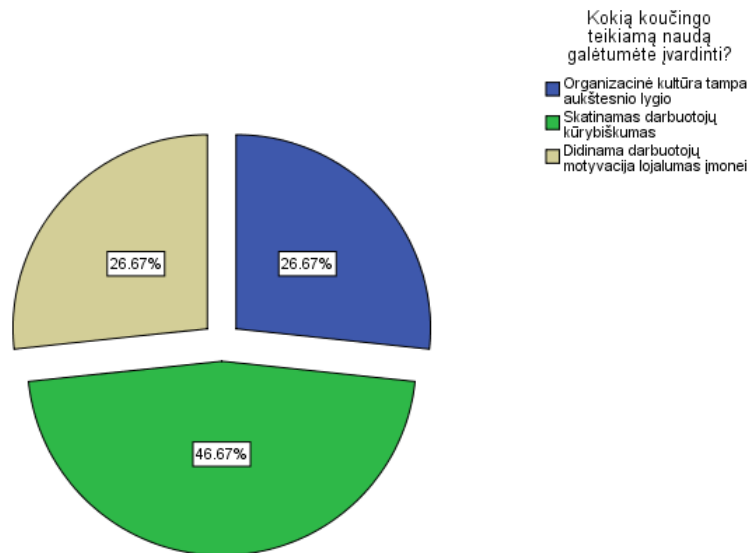
24 pav. Konsultantų nuomonė, apie koučingo paplitimą mažose Lietuvos įmonėse

Analizuojant konsultantų nuomonę, apie dažniausias koučingo taikymo situacijas mažose Lietuvos įmonėse matyti, kad dauguma konsultantų nurodė, jog koučingas taikomas siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją (40 %). Kiek daugiau nei penktadalis konsultantų koučingą naudoja vedant metinius pokalbius su darbuotojais (26.67 %). Mažiausiai vadovų koučingą naudoja kasdienėse darbinėse situacijose (13.33 %) (25 pav.).



25 pav. Konsultantų nuomonė, apie koučingo taikymo situacijas mažose Lietuvos įmonėse

Analizuojant konsultantų koučingo teikiamos naudos vertinimus nustatyta, kad beveik pusė tyrime dalyvavusių konsultantų yra įsitikinę, kad koučingas skatina darbuotojų kūrybiškumą (46.67 %). Likusi dalis konsultantų mano, jog koučingo nauda pasireiškia per organizacinę įmonės kultūrą ir ji tampa aukštesnio lygio, o taip pat, koučingas didina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą įmonei (atitinkamai, po 26.67 %) (26 pav.).



26 av. Koučingo teikiamos naudos vertinimai konsultantų tarpe

4.3. Vadovų ir konsultantų koučingo vertinimų palyginamoji analizė

Atlikus tyrime dalyvavusių vadovų ir konsultantų koučingo aspektų vertinimo analizę tolimesniame etape sugretinta vadovų ir konsultantų nuomonė ties tai klausimais, kurie sutampa abiejose anketose.

Įvertinus vadovų ir konsultantų nuomonę, apie sritis, kuriose jie naudoja koučingą matyti, kad vadovų ir konsultantų nuomonės yra labai panašios, nes dauguma vadovų ir konsultantų nurodė, jog koučingą naudoja siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją (atitinkamai, 40.9 % ir 40 %). Mažiausia dalis vadovų ir konsultantų nurodė, jog koučingą naudoja kasdienėse darbinėse situacijose (atitinkamai, 13.6 % ir 13.3 %) (8 lentelė).

8 lentelė. Situacijos, kuriose vadovai ir konsultantai naudoja koučingą

		Grupe		Viso
		Vadovas	Konsultantas	
Kokiose situacijose naudojate koučingą?	Vedant metinius pokalbius su darbuotojais	27.3%	26.7%	27.0%
	Vedant susirinkimus	18.2%	20.0%	18.9%
	Siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją	40.9%	40.0%	40.5%
	Kasdienėse darbinėse situacijose	13.6%	13.3%	13.5%
Viso		100.0%	100.0%	100.0%

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma vadovų ir konsultantų koučingą naudoja tam, kad padidinti darbuotojų motyvaciją. Vadovų ir konsultantų požiūris į koučingo taikymo tikslus sutampa.

Įvertinus vadovų ir konsultantų nuomonę, apie koučingo teikiamą naudą matyti, kad vadovų ir konsultantų nuomonės yra panašios, nes dauguma vadovų ir konsultantų nurodė, jog koučingas skatina darbuotojų kūrybiškumą (atitinkamai, 54.5 % ir 46.7 %). Vadovų ir konsultantų nuomonės nežymiai išsiskyrė vertinant koučingo poveikį darbuotojų motyvacijai ir lojalumui. Konsultantai yra labiau linkę manyti, kad koučingas didina darbuotojų motyvacija ir lojalumą įmonei, nei vadovai (atitinkamai, 26.7 % ir 18.2 %) (9 lentelė).

9 lentelė. Situacijos, kuriose vadovai ir konsultantai naudoja koučingą

		Grupė		Viso
		Vadovas	Konsultantas	
Kokią koučingo teikiamą naudą galėtumėte įvardinti?	Organizacinė kultūra tampa aukštesnio lygio	27.3%	26.7%	27.0%
	Skatinamas darbuotojų kūrybiškumas	54.5%	46.7%	51.4%
	Didinama darbuotojų motyvacija ir lojalumas įmonei	18.2%	26.7%	21.6%
Viso		100.0%	100.0%	100.0%

Apibendrinus galima teigti, kad vadovų ir konsultantų nuomonės yra panašios ir vertinant koučingo teikiamą naudą įmonei. Tiek vadovai, tiek konsultantai sutinka, kad koučingas skatina darbuotojų kūrybiškumą. Nežymus skirtumas tarp vadovų ir konsultantų nuomonių pastebėtas vertinant koučingo poveikį darbuotojų motyvacijai ir lojalumui įmonei.

4.4. Interviu su koučingo specialistais

Pirmu interviu klausimu siekiama išsiaiškinti kaip konsultantai supranta koučingu grįstą darbuotojų ugdymo sistemą įmonėje. Surinkus interviu duomenis paaiškėjo, kad tokią ugdymo sistemą interviu dalyviai suvokia ganėtinai vieningai. Koučingo specialistai atsakydami į šį klausimą akcentavo tokios sistemos integralumo ir tęstinumo svarbą. Koučingu grįsta darbuotojų ugdymo sistemą diegianti įmonė turėtų koncentruotis į ugdymo sistemos tęstinumą bei nuolatinį darbuotojų ugdymą bei mokymą.

Poreikiai kuriuos tenkina koučingu grįsta darbuotojų ugdymo sistema

Kadangi šiame tyrime koncentruojamasi į mažas įmones, koučingo specialistų buvo prašome diferencijuoti poreikius mažose ir didelėse įmonėse. Taip pat papildant poreikio aspektą, buvo klausama ir apie mažų įmonių keliamus tikslus tokiai sistemai.

Analizuojant atsakymus buvo pastebėta, kad konsultantai dažniausiai minėjo tokius tenkintinus poreikius:

- darbuotojų atsakomybės didinimas;
- darbuotojų vidinės motyvacijos didinimas;
- vadovų ugdymas.

Išanalizavus koučingo specialistų atsakymus, galima teigti, kad koučingu grįsta darbuotojų ugdymo sistema tenkina tris esmines sritis įmonių veikloje: atsakomybės bei motyvacijos didinimą ir vadovų ugdymą. Skirtumus tarp tokios ugdymo sistemos diegimo tikslingumo didelėje ir mažoje įmonėje,

konsultantai pažymėjo, kad mažos įmonės dažniausiai yra orientuotos tik į panašių sistemų kūrimą aukščiausio lygio vadovams, nes diegti jas visoje organizacijoje mažos įmonės būna finansiškai nepajėgios.

Ugdymo sistemos apimtis įmonėje

Toliau koučingo specialistų buvo paprašyta įvardyti kokią įmonės personalo dalį koučingu grįsta darbuotojų ugdymo sistema turėtų apimti mažose įmonėse. Buvo pastebėta, kad verslo konsultantai dirbantys su koučingu metodu įmonėse skatina, kad ugdymo sistema turėtų apimti visą organizaciją. Taip pat interviu metu konsultantai pabrėžė, kad mažos įmonės sistemos diegimo atžvilgiu turi tam tikrų privalumų:

- dėl mažesnio darbuotojų skaičiaus santykinis pasipriešinimas pokyčiams yra mažesnis ir greitesnis;
- koučingo taikymas jautresnis mažose įmonėse dėl vadovų platesnio atliekamų funkcijų spektro. Taip koučingas greičiau adaptuojamas kituose valdymo lygiuose ar skirtinguose valdymo lygiuose.

Ugdymo laikotarpis ir dažnis

Siekiant išsiaiškinti kokios trukmės ugdymo sistemai yra priskiriama koučingu grįsta ugdymo sistema visi koučingo specialistai vienbalsiai atsakinėjo, kad koučingas yra priskiriamas ilgalaikiam ugdymo metodui. Interviu metu koučingo specialistai akcentavo ugdymo sistemos tęstinumo

svarbą, nes koučingas yra nukreiptas į ilgalaikius pokyčius ir asmenybės transformacijas, tai pokyčiai, kurie atsiskleidžia tik ilgalaikėje perspektyvoje.

Ugdymo metodai

Iš interviu metu gautų duomenų galima sudaryti labiausiai tinkamus ugdymo/mokymo metodus mažoje įmonėje, kuri planuoja įsidiesti koučingu grįstą darbuotojų ugdymo sistemą. Koučingo specialistai išskyrė šiuos du pagrindinius mokymo metodus:

- Individualios koučingo sesijos;
- Koučingo mokymai.

Ugdymo/mokymo institucijos

Siekiant išsiaiškinti kokios ugdymo/mokymo institucijos gali duoti daugiausiai naudos analizuojamu aspektu, apklaustieji koučingo specialistai įvardijo:

- Verslo konsultavimo kompanijos;
- Atestuoti koučingo specialistai.

Interviu metu 4 iš 5 konsultantų pabrėžė tarptautinių kredencialų turėjimo svarbą, tokių organizacijų kaip *ICF - International Coaching Federation* ir *NECA - North European Coaching Association*. Konsultantų teigimu tik akredituoti koučingo specialistai gali kurti panašias sistemas įmonėse.

Ugdymo rezultatų vertinimas ir matavimas

Paskutiniu interviu metu užduotu klausimu, norėta įvertinti kaip turėtų būti matuojami rezultatai po koučingu grįstos darbuotojų ugdymo sistemos įdiegimo įmonėje. Taip pat buvo klausama apie grįžtamojo ryšio funkciją. Darbuotojų ugdymo sistemos vertinimui konsultantai išskyrė šiuos metodus:

- vadovų kompetencijų vertinimas naudojant 360 laipsnių kompetencijų tyrimą;
- darbuotojų nuomonės tyrimai.

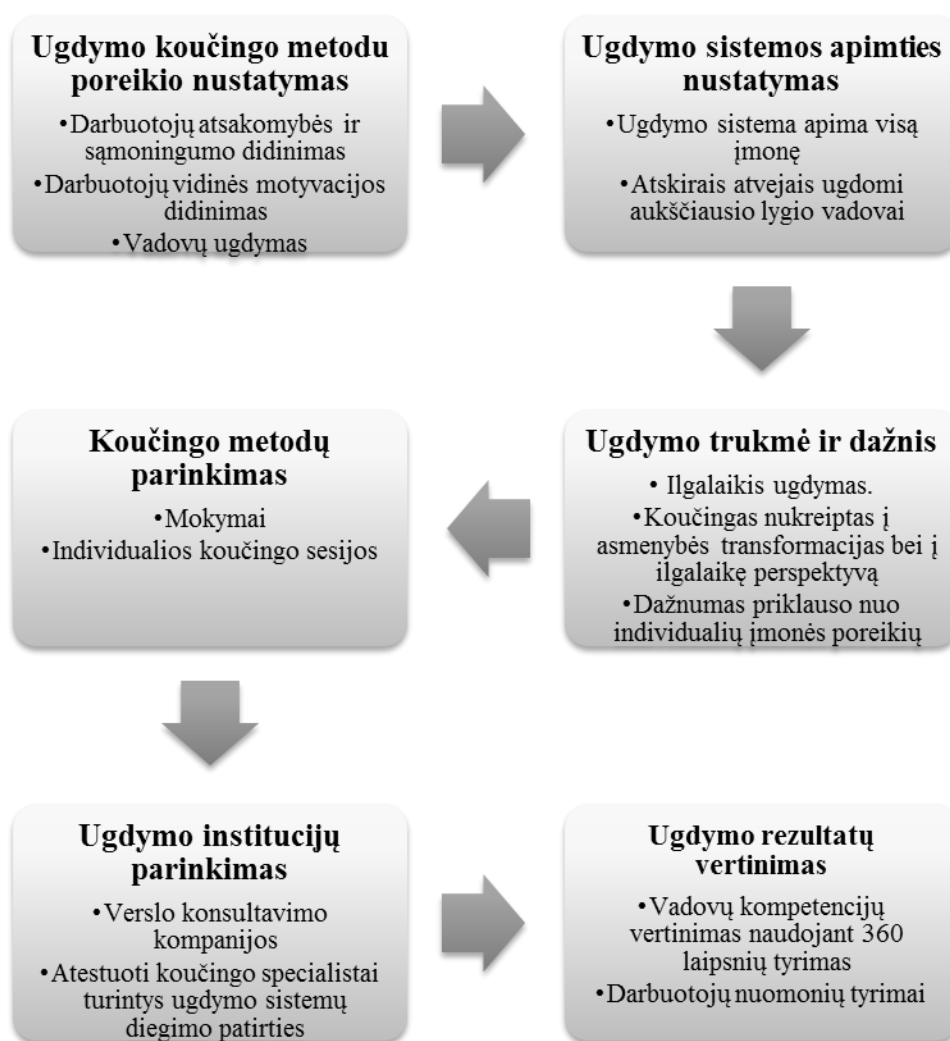
Dauguma konsultantų užsiimančių profesionalių koučingo sesijų rengimų įmonėse akcentavo, kad labai svarbu sudaryti kiekvieno darbuotojo ugdymo planą. Kalbant mažų įmonių pavyzdžiu - vadovas turėtų su darbuotoju aptarti, kaip darbuotojas pats vertina savo išsikeltus tikslus, kaip vertina numatytus ar jau įgyvendintus pokyčius. Šio proceso metu reikėtų palyginti numatytus tikslus su esama situacija. Vadovo ar koučingo specialisto vaidmuo šiame vertinimo

procesu turėtų būti labiau palaikančioji nei kontroliuojančioji pusė. Taip sukuriant bendradarbiavimo santykius, kad abi pusės būtų suinteresuotos pozityviais ugdymo rezultatais.

Kaip pagrindinį metodą kasdienėse koučingo sesijose, susitikimuose su vadovais buvo akcentuojama grįžtamojo ryšio svarba. Visų apklaustųjų koučingo specialistų darbe grįžtamasis ryšys yra neatsiejama darbo dalis. Pasak konsultantų tai puikus ugdymo įrankis, įgalinantis gauti ir suteikti informaciją. Tai pagalbinė priemonė, kuri padeda tiek ugdomajam, tiek ugdančiajam mokytis iš patirties gautos mokymų ir koučingo sesijų metu.

Mažos įmonės koučingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis

Pagal teorinėje darbo dalyje aprašytus skirtingus darbuotojų ugdymo modelius ir bendrus sisteminius bruožus buvo sudarytas koučingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis, kuris remiasi atlikto kokybinio tyrimo rezultatais.



27 av. Koučingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis (šaltinis: sudaryta autoriaus)

4.5. Tyrimo rezultatai ir diskusija

Atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtino mokslininkų D. Pello (2008), M. Klarino (2014) ir koučingo specialisto D. Baltrušaičio (2009) teiginius, kad koučingas mažose įmonėse gali atnešti teigiamų pokyčių įmonių valdymo procesuose. Autoriaus atliktas tyrimas patvirtino, kad mažų įmonių vadovai koučingo metodą dažniausiai (daugiau nei 40% respondentų) taiko siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją. Taip pat paaiškėjo, kad naudodami koučingą vadova tiki, kad taip skatina darbuotojų kūrybiškumą, tai patvirtina Ž. Samulionytės, D. Juknaitės (2009) teiginius apie tiesiogines sąsajas tarp individualaus darbo efektyvumo padidėjimo ir koučingo taikymo. Tyrimo rezultatuose atskleistas faktas, kad taikant koučingą įmonėse yra gerinama bendroji organizacinė kultūra, sutampa su I. Puškino, E. Streleco (2012) teiginiais, taip empiriškai įrodoma, kad mokslininkų teoriniai koučingo sprendimai sutampa su kiekybiniame tyrime atskleistas rezultatais.

M. Downey`us (2008) tvirtina, kad daugumoje organizacijų koučingas gali būti pritaikytas veiklos apžvalgai, darbuotojų vertinimui, tobulinimosi peržiūrai ir metinėms ataskaitoms. Tyrimo rezultatai parodė, kad 27 % tyrime dalyvavusių mažų įmonių vadovų koučingo technikas naudoja būtent vedant metinius darbuotojų vertinimo pokalbius.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus derėtų pažymėti tai, kad tyrimo rezultatuose egzistuoja tyrimo objektyvumo apribojimas – tyrime dalyvavo tik Vakarų Lietuvos regiono mažų įmonių vadovai. Darytina prielaida, kad didmiesčių įmonių vadovų nuomonė lieka neatskleista ir tai suponuoja kad kiekybinio tyrimo rezultatai yra gana subjektyvūs.

Siekiant optimizuoti koučingo teikiamą naudą mažų įmonių vadovai turėtų koncentruotis į nuolatinį ir sistemingą koučingo taikymą savo darbe, nes kaip atskleidė interviu su koučingo specialistais - koučingas yra nukreiptas į ilgalaikius pokyčius bei tęstinį darbuotojų ugdymą. Todėl tik tęstinumą ir nuoseklumą išlaikanti koučingu grįsta ugdymo sistema gali atnešti laukiamos naudos bei teigiamų pokyčių.

Galimas tolesnis koučingo taikymo mažose įmonėse plėtojimas pasižymėtų kiekybinio tyrimo praplėtimu bei visoje Lietuvoje veikiančioms mažoms įmonėms pateikiant skirtingus klausimynus - toms, kurios taiko koučingo praktiką, ir toms, kurios netaiko. Tokiu būdu būtų galima įvertinti koučingo daromą įtaką bei palyginti teikiamas naudas. Kiekybinio tyrimo rezultatais ir teoriniais ugdymo modeliais paremtas koučingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis gali būti objektyvus pagrindas įmonėms planuojančioms įsidiegti tokią ugdymo sistemą.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė bei atliktų tyrimų rezultatai leido įvertinti esamą koučingo problematiką ir pagrįsti jos susidarymo priežastingumą. Daugelis atliktų tyrimų apie koučingo taikymą organizacijose koncentruoti į esminius koučingo taikymo kriterijus, dažnu atveju tai didelių organizacijų pavyzdžiai. Kas neleidžia susidaryti objektyvų vaizdą apie koučingo taikymo ypatybes, bei teikiamą naudą mažoms įmonėms. Kaip pagrindines koučingo taikymo problemas mažose įmonėse reikėtų įvardyti: finansinių išteklių ribotumą, konkrečių tyrimais paremtų įrodymų, kokią investicinę grąžą koučingas duoda įmonėms investavusioms į šį ugdymo būdą. Trūkumas mokslinės literatūros, kurioje būtų analizuojami koučingo metodai, principai norint adaptuoti koučingo kultūrą organizacijoje, pateikti darbuotojų ugdymo sistemos modeliai grįsti koučingo metodu.
2. Apibendrinus koučingo sampratą, paaiškėjo, kad koučingas - tai metodas padedantis žmogui konstruktyviai mąstyti, klausytis ir užduoti teisingus klausimus. Išsigryninti tikslus ir susidaryti aiškų planą kaip jo siekti. Žvelgiant iš komunikacinės pusės - tai bendravimo forma, kurio metu psichologiniais metodais galima ugdyti pašnekovo sąmoningumą ir atsakomybę. Kaip ugdymo metodas, koučingas susideda iš pokalbių – koučingo sesijų, kurios padeda asmenybei veikti neribojant savo galimybių bei siekti atsisakyti išankstinių nusistatymų apie vykstančius procesus. Individualios koučingo sesijos padeda darbuotojui suvokti savo vaidmenį organizacijoje ir įgalina sistemingai siekti iškeltą tikslą, tuo pačiu pranokstant savo lūkesčius ir patiriant pasitenkinimą darbe.
3. Atlikus koučingo taikymo organizacijoje analizę pastebėta, kad viena iš esminių kiekvienos organizacijos katalizatorių – tai efektyvi komunikacija bei nuoseklus strateginių tikslų siekimas. Būtent sistemingai naudojamas koučingas gali atnešti esminių pokyčių organizacinių procesų tobulinimo srityje. Literatūroje minimi teigiami pokyčiai dažniausiai pasireiškia tokiose srityse kaip darbuotojų motyvacija, komandinis ir individualus darbas, pokyčių valdymas, darbuotojų sąmoningumo ir atsakomybės didinimas siekiant užsibrėžtų tikslų.
4. Atlikta mokslinėje literatūroje egzistuojančių darbuotojų ugdymo sistemų analizė parodė, kad visos į darbuotojų ugdymą nukreiptos sistemos turi vieną bendrą bruožą – tai nuolatinio tobulėjimo koncepcija. Būtent vienas iš esminių principų, diegiant koučingu grįstą darbuotojų ugdymo sistemą yra ilgalaikis ir nuolatinis ugdymas. Esminiai ugdymo sistemų etapai konceptualiai artimi organizacijos vadybos funkcijoms. Kaip vieni pagrindinių dominuojančių etapų ugdymo sistemose - tai poreikių/tikslų nustatymas, metodų parinkimas, proceso

suplanavimas/koordinavimas ir rezultatų matavimas/vertinimas. Tokiais pagrindiniais proceso etapais buvo paremta autoriau sudaryta koučingu grįsta darbuotojų ugdymo sistema.

5. Atlikus kiekybinį tyrimą, buvo nustatyta, kad koučingo sąvoką žino beveik 75% mažų įmonių vadovų ir daugelis jų taiko koučingo principus savo darbe. Derėtų pabrėžti, kad koučingo taikymas mažose įmonėse yra labiau fragmentiškas nei nuoseklus procesas, kadangi vadovai koučingo nenaudoja kaip vadovavimo būdo, o taiko koučingo principus siekiant motyvuoti darbuotojus bei vedant darbuotojų vertinimo pokalbius. Analizuojant tiesiogines darbuotojų ugdymo galimybes koučingo metodu, derėtų pabrėžti, kad tyrime dalyvavę vadovai ir verslo konsultantai vieningai pritarė, kad siekiant ugdyti darbuotojų kūrybiškumą koučingas gali būti viena iš efektyvesnių priemonių. Interviu metu su koučingo specialistais paaiškėjo, kad mažose įmonėse koučingo ugdymo rezultatai yra lengviau pritaikomi, kadangi įmonės pasižymi neformalia bendravimo kultūra, o tai yra puiki terpė individualioms koučingo sesijoms įmonės viduje. Kaip ugdymo galimybių apribojimą vertėtų paminėti mažų įmonių finansinių išteklių stoką.
6. Remiantis atlikto kokybinio tyrimo rezultatais ir mokslinėje literatūroje pateiktomis ugdymo sistemomis, buvo sudarytas mažos įmonės koučingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis, kurio tikslas suteikti informacijos mažų įmonių vadovams, kokiais proceso etapais ir principais remiantis sukurti koučingu grįstą darbuotojų ugdymo sistemą. Planuojant įmonėje diegti darbuotojų ugdymo sistemą derėtų suvokti, jog tai sisteminis ir nuoseklus procesas apimantis visą organizaciją ir joje vykstančius procesus susijusius su žmogiškaisiais ištekliais. Modelyje išskirti svarbiausi etapai: Ugdymo koučingo metodu poreikio nustatymas, ugdymo sistemos apimties nustatymas, koučingo metodų parinkimas, ugdymo trukmė ir dažnis, ugdymo institucijų parinkimas, ugdymo rezultatų vertinimas. Darbuotojų ugdymo sistema grįsta koučingu turėtų būti orientuota ne tik į šiuolaikines rinkos tendencijas, bet ir į ateities prognozes, taip pat turėtų būti siekiama atskleisti individualius darbuotojų gebėjimus bei vidinį potencialą.
7. Apibendrinant magistro baigiamajame gautus rezultatus galima suformuluoti išvadą, kad autoriaus sukurtas mažų įmonių koučingu grįstas darbuotojų ugdymo modelis atitinka literatūroje analizuotų ugdymo sistemų funkcinius etapus ir yra empiriškai pagrįstas kokybinio tyrimo rezultatais. Esant teigiamam vadovų požiūriui į darbuotojų ugdymą koučingo metodu šis modelis gali padėti sistemingai adaptuoti koučingą darbuotojų ugdymo sistemoje.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Ruibytė L., (2010). „Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys“. Nr. 5 (24).
2. Beaver G., Hutchings K., (2005). “Training and development an age diverse workforce in SME`s: The need for a strategic approach“. Vol. 47.
3. Birdthistle N., (2006). “Training and learning strategies of family businesses: an Irish case.“ 2006. Journal of European Industrial Training.
4. Coetzer A., Redmond J., Bastian J., (2014). “Strenght – based coaching: moking the case for its adoption in small businesses“. Development and Learning in Organizations: An international Journal. Vol. 28. Pp.6-9.
5. Daugelavičius M. (2015). Prieiga per internetą: <http://www.koucingas.lt/kou269ingo-filosofija.html>. Prisijungta: 2015-12-12.
6. Dessler G., (2001). “Personalo valdymo pagrindai“. Vilnius. P.344
7. Downey M., (2008). “Efektyvus koučingas“. London.
8. Dromantaitė A. (2015). „Koučingo nauda organizacijoms“. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/rimtas-tekstas-koucingo-nauda-organizacijoms/>. Prisijungta 2015-12-12.
9. Enhert I., Harry W., Zink K.J., (2013). “Sustainability and Human Recource Management: Developing Sustainable Business Organizations“. Springer Science & Business Media.
10. Gallwey W. T., (2001). „The inner game of work: focus, learning, pleasure and mobility in the workplace“. USA:RHPB.
11. Ginevičius R., Sūdžius V., (2005). “Organizacijų teorija“. Vilnius: Technika. P. 280.
12. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., (2007). „Lydersytė“. Kaunas. 2007.
13. Hargie O., Dennis T., Noel W., (2002). “Communication Audits and the Effects of Increased Automation: A Follow-up Study Journal of Business Communication. Vol. 39.
14. Hawkins P., Smith N., (2006). “Coaching, Mentoring and Organizational Conultancy Supervision and Development“. Hill.
15. Кларин М., (2014). “Профессиональный стандарт «коуч»: развитие коучинга как профессии“. Организационная психология. Prieiga per internetą: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnyy-standart-kouch-razvitie-kouchinga-kak-professii>. Prisijungta 2015-11-08.
16. Kliukevičiūtė G., Malinauskas Ž., (2012). “Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas (konsultantų nuomonės tyrimas). Interaktyvus. Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/185/214>. Prisijungta 2015-11-07.

17. Kovrikov O. (2012). „Video: Interviu apie verslą“. Prieiga per internetą: <https://www.youtube.com/watch?v=rxR5YCAS3s4>. Prisijungta: 2015-11-08.
18. Longnecker C. O., (2010). „Coaching for Better Results: Key Practices of High Performance Leaders“. Industrial and Commercial Training. Vol. 42. P. 32-40.
19. Markevičius P., Perkumienė D., Adamonienė R., (2008). „Paslaugų įmonių personalo ugdymas naujomis rinkos sąlygomis“. LŽŪU. P. 145.
20. Mathis R. L., Jackson J. H., (2005). „Human Resource Management“. Thomas Business.
21. Mečkauskienė R., (2007). „Mokyklos vadovai kaitos procese“. Vilnius: Tiklis. P. 412.
22. Misiukonis T., (2013). Interaktyvus. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/kritiskas-pozioris-koucingas-ir-psichoterapija-draugiski-kaimynai-ar-priesiskos-valstybes/>. Žiūrėta 2015-12-12.
23. Moliušytė S., Kvedaravičius J., (2013). „Organizacijų vadybos potencialo didinimas taikant koučingo ir NLP metodikas“. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 35. No. 2. Scientific Journal.
24. Neale S., Spencer L., Wilson L. (2010). „Emocinis intelektas ir ugdymas: Efektyvesniam vadovų, ugdymo konsultantų ir personalų specialistų darbui“. Vilnius: Logotipas.
25. Parsloe E. (1999). „The Manager as Coach and Mentor“. London: CIPD.
26. Peel D., (2008). „What Factors Affect Coaching and Mentoring in Small and Medium Sized Enterprises“. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 6. No. 2.
27. Пушкин И. С., Стрелец Е., „Влияние коучинга на формирование конкурентно способности работников газоперерабатывающих предприятий“. Аудит и финансовый анализ. Кубанский ГУА. Interaktyvus. Prieiga per internetą: http://www.auditfin.com/fin/2012/1/2012_I_10_11.pdf Žiūrėta 2015-11-08.
28. Robbins S. P., (2006). „Organizacinės elgsenos pagrindai“. Kaunas: Poligrafija ir informatika. P. 374.
29. Rostron S. S., (2014). „Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations“. London.
30. Rudžinskienė R. (2013). „Koučingo metodo taikymo galimybės mokytojų profesinėje veikloje“. Šiauliai: ŠU.
31. Sakalas A. (2003). „Personalo vadyba“. Vilnius: Margi raštai.
32. Samulionytė Ž., Juknaitė D., (2009). „Koučingas – naujas, efektyvus organizacijos valdymo metodas“. Lietuvos ūkis ES erdvėje: procesai ir tendencijos: dvyliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija. Kaunas: VDU.
33. Senge P. (1990). „Peter Senge and the learning organization“. Prieiga per internetą: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>. Prisijungta: 2015-12-02.

34. Simonaitienė B., (2003). "Mokykla – besimokanti organizacija". Kaunas: Technologija.
35. Stankevičienė A. (2003). " Personalo ugdymo proceso įvertinimas Lietuvos įmonėse. Verslas, vadyba ir studijos. Vilnius: Technika. P. 73-78.
36. Stankevičienė A., Liučvaitienė A., Volungevičienė D., (2008). "Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokytis". Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: VGTU.
37. Starr J., (2009). "Saviugdų vadovas". Vilnius: Logotipas.
38. Vries M. F. R. K. (2012) „The Group Coaching Conundrum“. Prieiga per internetą: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=49860>. Prisijungta: 2015-12-12.
39. Whitmore J., (2009). "Coaching for performance. Growing Human Potential and Purpose". London: NBP.
40. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>. Prisijungta: 2015-11-07.
41. Prieiga per internetą: <http://business.brookes.ac.uk/>. Prisijungta: 2015-10-29.
42. Prieiga per internetą: <http://www.emccouncil.org/src/ultimo/models/Ejournal/32.pdf>. Prisijungta: 2015-12-13.
43. Prieiga per internetą: <http://up.isihelp.ir/download/818058/4490523540.pdf> . Prisijungta: 2015-11-09.

PRIEDAI

Priedas nr. 1

ANKETA

Gerb. vadove,

Aš esu Kauno technologijos universiteto, ekonomikos ir verslo fakulteto studentas, atlieku tyrimą skirtą baigiamajam magistro darbui, kurio tikslas yra įvertinti koučingo naudojimo paplitimą ir naudojimo galimybes mažose įmonėse.

Anketa yra anonimiška, į klausimus prašau atsakyti, pažymint Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

1. Lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Amžius:

- iki 20 m.
- 21-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.
- 60 m. ir daugiau

3. Išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis. Bakalauro laipsnis.
- Aukštasis. Magistro laipsnis.

4. Jūsų vadovavimo patirtis (metais):

- iki 1 m.
- 1-3 m.

- 3-5 m.
- 5-10 m.
- 10 m. ir daugiau

5. Darbuotojų skaičius Jūsų atstovaujamoje įmonėje:

- iki 5
- 6-20
- 21-50
- 51 ir daugiau

6. Jums tiesiogiai pavaldžių darbuotojų skaičius:

- iki 5
- 6-10
- 11-20
- 21-50
- 51 ir daugiau

7. Kokia Jūsų vadovaujamos įmonės veiklos rūšis?

- Gamyba;
- Prekyba;
- IT/Telekomunikacijos;
- Paslaugos

8. Jūsų požiūris į pokyčius įmonėje:

- Esama padėtis yra patenkinama;
- Atsiradus pokyčiams įmonės įsiorėje aš galiu prisitaikyti;
- Atsiradus pokyčiams įmonės įsiorėje aš nedelsiant vykdu pokyčius įmonėje;
- Aš inicijuoju pokyčius įmonėje.

9. Pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą: Mūsų įmonės sėkmė priklauso nuo...

- kompetetingo vadovo;
- profesionalių ir ilgametę patirtį turinčių darbuotojų;

- nuolatinio darbuotojų mokymo ir ugdymo;
- rinkoje esančių sąlygų;
- kokybiškai teikiamų paslaugų ir klientų aptarnavimo.

10. Ar žinote kas yra koučingas (angl. coaching)?

- Taip;
- Ne (jei pasirinkote NE toliau atsakinėti į klausimus nereikia).

11. Iš kur sužinojote apie koučingą?

- Iš perskaitytų knygų;
- Skaičiau internete;
- Dalyvavau mokymuose;
- Pasakojo kolegos;
- Kita (įrašykite)_____.

12. Ar naudojate koučingą savo darbe?

- Taip;
- Ne (Jeigu pasirinkote NE toliau atsakinėti į klausimus nereikia).

13. Kokiose situacijose naudojate koučingą?

- Vedant metinius pokalbius su darbuotojais;
- Vedant susirinkimus;
- Siekiant padidinti darbuotojo motyvaciją;
- Kasdienėse darbinėse situacijose;
- Kita (įrašykite)_____.

14. Kokią koučingo teikiamą naudą galėtumėte įvardinti?

- Organizacinė kultūra tampa aukštesnio lygio;
- Skatinamas darbuotojų kūrybiškumas;
- Didinama darbuotojų motyvacija ir lojalumas įmonei;
- Kita (įrašykite)_____.

Priedas nr. 2

ANKETA

Gerb. verslo konsultante,

Aš esu Kauno technologijos universiteto, ekonomikos ir verslo fakulteto studentas, atlieku tyrimą skirtą baigiamajam magistro darbui, kurio tikslas yra ištirti koučingo naudojimo paplitimą ir taikymo galimybes mažose įmonėse.

Anketa yra anonimiška, į klausimus prašau atsakyti, pažymint Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

- Lytis:
 - Vyras
 - Moteris

- Amžius:
 - iki 20 m.
 - 21-30 m.
 - 31-40 m.
 - 41-50 m.
 - 51-60 m.
 - 60 m. ir daugiau

- Išsilavinimas:
 - Vidurinis
 - Profesinis
 - Aukštesnysis
 - Aukštasis. Bakalauro laipsnis.
 - Aukštasis. Magistro laipsnis.

- Jūsų konsultavimo patirtis taikant koučingo metodą?
 - iki 1 m.
 - 1-3 m.
 - 3-5 m.

- 5-10 m.
- 10 m. ir daugiau

- Kokio dydžio įmonėse dažniausiai tenka dirbti ugdant darbuotojus koučingo metodu?
 - Labai mažose įmonėse. Mažiau kaip 10 darbuotojų;
 - Mažose įmonėse. Mažiau kaip 50 darbuotojų;
 - Vidutinėse įmonėse. Mažiau kaip 250 darbuotojų;
 - Didelėse įmonėse. Daugiau kaip 250 darbuotojų.

- Kokiose veiklos srityse dirbančios mažos įmonės dažniausiai taiko koučingą?
 - Gamyba;
 - Prekyba;
 - IT/Telekomunikacijos;
 - Paslaugos

- Ar sutinkate, kad profesionaliai taikomas koučingas didina įmonės efektyvumą?
 - Taip
 - Ne

- Kaip vertinate koučingo paplitimą mažose Lietuvos įmonėse?
 - Koučingą taiko mažiau nei 10% įmonių;
 - Koučingą taiko apie 50% įmonių;
 - Koučingą taiko daugiau nei 50% įmonių.

- Kokiose situacijose koučingas dažniausiai taikomas mažose įmonėse?
 - Vedant metinius pokalbius su darbuotojais;
 - Vedant susirinkimus;
 - Siekiant padidinti darbuotojo motyvaciją;
 - Kasdienėse darbinėse situacijose;
 - Kita (įrašykite)_____

- Kokią koučingo teikiamą naudą galėtumėte įvardinti?
 - Organizacinė kultūra tampa aukštesnio lygio;

- Skatinamas darbuotojų kūrybiškumas;
- Didinama darbuotojų motyvacija ir lojalumas įmonei;
- Kita (įrašykite)_____